Katarzyna Wojtaszczyk

Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy

Uwarunkowania, procesy, pomiar

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Katarzyna Wojtaszczyk

Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy

Uwarunkowania, procesy, pomiar

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2012

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Katarzyna Wojtaszczyk – Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT
Marta Juchnowicz

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Ewa Siwińska

SKŁAD I ŁAMANIE
ESUS – Agnieszka Buszewska

PROJEKT OKŁADKI
Maciej Brodecki

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. 5089/2012

ISBN 978-83-7525-747-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

SPIS TREŚCI

Wstęp 5

Część I. Uwarunkowania *employer branding* 11
Rozdział 1. Zewnętrzne determinanty rozwoju koncepcji *employer branding* 13
1.1 Przemiany demograficzne 14
1.2 Pokolenie Y i jego oczekiwania wobec pracy 21
1.3 Wojna o talenty 33
Rozdział 2. *Employer branding* w kontekście ewolucji nauki o zarządzaniu i przeobrażeń wewnątrz organizacji 47
2.1. Tożsamość organizacji podstawą budowy *employer brand* 48
2.2. Zmiany w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi 53
2.3. Marka i siła jej oddziaływania 65

Część II. Zarządzanie marką pracodawcy 75
Rozdział 3. Istota *employer branding* 77
3.1. Cele i pojęcie *employer branding* 78
3.2. Pracodawca z wyboru jako organizacja z silną marką 89
3.3. Skala wykorzystania *employer branding* w praktyce gospodarczej 98
Rozdział 4. Funkcje i narzędzia *employer branding* 105
4.1. Planowanie i organizowanie działań w obszarze *employer branding* 105
4.2. Angażowanie pracowników w budowanie marki – *employee branding* 114
4.3. Kontrola siły *employer brand* 122
4.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi instrumentem umacniania *employer brand* 134

Część III. Pomiar siły *employer brand* 149
Rozdział 5. Wizerunek marki pracodawcy działającego na polskim rynku i moc jego oddziaływania 151
5.1. Koncepcja badań własnych i metodologia badawcza 152
5.2. Badani o swoich pracodawcach 162
5.3. Lojalnościowe postawy i zachowania pracowników jako pochodna wizerunku *employer brand* 179
Rozdział 6. Praktyka *employer branding* 187
6.1. Propozycja wartości dla pracownika oraz stopień zaspokojenia oczekiwań wobec pracy 187
6.2. *Employee branding* w organizacjach zatrudniających respondentów 195
6.3. Wizerunek *employer brand* i wybrane narzędzia zarządzania marką a przywiązanie do pracodawcy 200
6.4. Wnioski z badań 208

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Zakończenie 213
Bibliografia 219
Netografia 233
Spis tabel 237
Spis rysunków 241
Aneks. Kwestionariusz ankiety zastosowanej w badaniach własnych 243
Od Redakcji 251

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

WSTĘP

Większość współczesnych organizacji działa w warunkach zmiennego i niezwykle złożonego otoczenia. Zachodzące przemiany dotyczą wszelkich jego wymiarów, widoczne są więc także w sferze społeczno-kulturowej. Wiążą się one ze zmianami w strukturze kompetencyjnej zasobów ludzkich oraz zmianami postaw człowieka wobec pracy. Skutkują narastającymi trudnościami z pozyskaniem i zatrzymaniem „właściwych" pracowników, a ich głównymi powodami są: kurczące się zasoby pracy w wieku uznawanym tradycyjnie za produkcyjny; odmienne postrzeganie, głównie przez najmłodsze z pokoleń, roli pracy w życiu człowieka; trwająca od lat wojna o utalentowane kadry.

Oznacza to konieczność dostosowywania się instytucji do nowych wyzwań, a jednym z nich jest z pewnością swoista rewolucja w podejściu do zasobów organizacji. Z roku na rok w coraz mniejszym stopniu o konkurencyjności przedsiębiorstwa decydują czynniki materialne, wzrasta jednocześnie rola składników o charakterze niematerialnym. W odniesieniu do wnętrza organizacji mówi się zatem o zarządzaniu czasem, jakością, kompetencjami czy wiedzą. Szczególnej rangi nabierają też relacje instytucji z otoczeniem oraz przedstawicielami poszczególnych jego sfer. W stosunkach tych podstawowe znaczenie nadaje się ludziom oraz marce, zasobom, na których podstawie interesariusze szacują wartość organizacji.

Podejściem łączącym zarządzanie tymi dwoma zasobami: ludzkim oraz marką jest *employer branding*, czyli zarządzanie marką organizacji jako pracodawcy[1].

Employer branding zaliczyć należy do grupy najnowszych koncepcji zarządzania organizacją. W literaturze wskazuje się na co najmniej kilka dat jego powstania. Jedne źródła podają, iż po raz pierwszy sformułowaniem tym posłużono się ponad 20 lat temu (rok 1990) na konferencji organizowanej przez Chartered Institute of Personnel and Development[2]. Kolejne uznają, że kategorię tę stworzył S. Barrow w roku 1996[3]. Jeszcze inne autorstwo terminu przypisują firmie

---

[1] Pojęcia te traktowane są w pracy jak synonimy.

[2] S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester 2005, s. 7.

[3] P. Berthon, M. Swing, L. L. Hah, *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, „International Journal of Advertising" 2005, no 24(2), s. 151.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

McKinsey i datują jego początki na rok 2001[4]. Prekursorski artykuł o *employer branding* ukazał się na łamach „Journal of Brand Management" w 1996 r., a pierwsza publikacja książkowa poświęcona tej tematyce powstała dziewięć lat później. Od roku 2008 Chartered Institute of Personnel and Development organizuje coroczne sympozja dotyczące tej tematyki[5].

Employer branding, choć jest stosunkowo nowym podejściem do zarządzania, stosowany jest w praktyce. Niestety, co podkreślają akademicy z różnych stron świata, zbyt mała liczba badań empirycznych nie pozwala jak na razie na dokładne scharakteryzowanie jego istoty. A jest to o tyle ważne, że istnieje wiele niejasności z metodą tą związanych. Wynikają one głównie z faktu, że *employer branding* wymaga oparcia się na szeroko rozumianej wiedzy o organizacji oraz wiedzy specjalistycznej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu. Obecnie, zarówno w świecie nauki, jak i praktyki, mamy do czynienia z pogłębiającą się specjalizacją. Zdarza się zatem, że i w badaniach, i w praktyce funkcjonowania instytucji pomijany jest kontekst organizacyjny, a analizy przybierają charakter wyrywkowy.

Dlatego też, mimo iż liczba publikacji traktujących o *employer branding* stale rośnie, wiele opracowań poświęconych tej tematyce jest bardzo ogólnikowych lub ujmuje tę problematykę jednostronnie (zwykle pod kątem zarządzania zasobami ludzkimi lub marketingu). Podobnie sprawa ma się z kwestią pomiaru siły marki pracodawcy. Chociaż od lat sporządza się rankingi pracodawców, to większość z nich dotyczy opinii studentów lub absolwentów na temat miejsc, w których chcieliby pracować. Są to oczywiście cenne badania, lecz koncentrują się zwykle tylko na jednym źródle siły marki pracodawcy, jakim jest jej świadomość wśród potencjalnych zatrudnionych. Większość tego typu analiz pomija kwestię oceny wizerunku marki pracodawcy w oczach aktualnych członków organizacji, wizerunku będącego drugim obszarem siły *employer brand*.

Zaznaczyć trzeba, iż każda organizacja, która występuje w roli zatrudniającego, ma swoją, mocniejszą lub słabszą, markę pracodawcy. W przypadku Polski, o czym świadczyć mogą liczne doniesienia medialne lub doświadczenia dużej części pracujących rodaków, dbałość o markę pracodawcy nie należy do grupy priorytetowych działań organizacji. W efekcie, w sytuacji spadającego poziomu bezrobocia (jak przykładowo w roku 2008), wiele podmiotów gospodarczych ma kłopoty nie tylko z zatrzymaniem w firmie obecnych pracowników, ale i pozyskiwaniem nowych kadr.

To właśnie powyższe przesłanki stanowiły główny powód zainteresowania się autorki problematyką *employer branding*, koncepcją, która, gdy stosowana

---

[4] M. Filipkiewicz, *Employer branding – pracodawca z wyboru*, http://businessman.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1868:employer-branding--pracodawca-z-wyboru&catid=142:aktualnoci&Itemid=207 [27.08.2008].

[5] B. Scaglia, *Marketing Manual: Focus on Employer Branding, with Other Marketing Aspects*, Webster`s Digital Services, 2010, s. 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

jest w praktyce, stanowić może remedium na problemy organizacji z utrzymywaniem, zatrudnianiem czy motywowaniem pracowników.

Niniejsze opracowanie ma głównie charakter poznawczy. Zaprezentowane tu treści mają na celu odpowiedzieć na dwa zasadnicze pytania: po pierwsze, dlaczego stosować *employer branding*; po drugie, w jaki sposób zarządzać marką organizacji jako pracodawcy. Odpowiedzi na pierwsze z pytań szukano w charakterze przemian, dokonujących się we współczesnych organizacjach i ich otoczeniu. Wskazówek, dotyczących kreowania marki pracodawcy oraz umacniania jej siły, dostarczył z kolei dorobek nauki w zakresie zarządzania, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu.

Aby jak najdokładniej wyjaśnić istotę omawianej koncepcji, wyniki studiów literaturowych uzupełniono rezultatami badań empirycznych. W ramach badań opracowano instrumentarium badawcze, służące pomiarowi wizerunku marki pracodawcy i określeniu efektów tej siły w postaci postaw i zachowań pracowniczych zaliczanych do grupy lojalnościowych oraz przeprowadzono dogłębną analizę zależności zachodzących między wymiarami wizerunku marki pracodawcy oraz powiązań w układzie: wizerunek marki pracodawcy a lojalność wobec pracodawcy, wykorzystanie narzędzi kształtowania marki pracodawcy a wizerunek *employer brand* i lojalność pracownicza (metodologiczne aspekty pracy badawczej). W efekcie udało się poznać naturę marki organizacji jako pracodawcy (teoretyczny cel badań) oraz opracować wskazówki w zakresie zarządzania, których wdrożenie pozwoli organizacjom wzmacniać siłę ich *employer brands* (praktyczne efekty badań empirycznych).

Rozprawa ma zatem układ teoretyczno-empiryczny. Zbudowana jest z trzech części problemowych, wyróżnionych odpowiednio do trzech składowych jej podtytułu, z których każda składa się z dwóch rozdziałów.

Rozdział pierwszy dotyczy zewnętrznych uwarunkowań stanowiących bodziec do angażowania się instytucji w świadome budowanie marki pracodawcy. Poruszono tu problemy zmian demograficznych oraz postaw najmłodszego pokolenia w stosunku do pracy. Pokolenie to, nazywane generacją Y lub milenijną, jest wyzwaniem dla zarządzających, a będąc bardzo wymagające w kwestii warunków pracy, z pewnością, zmieni nie tylko sposób postrzegania roli pracy w życiu człowieka, lecz i wprowadzi rewolucję w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Pokolenie Y uznawane jest za najlepiej wykształconą generację w historii. Młodzi ludzie mają umiejętności, wiedzę, są otwarci na zmiany i indywidualne różnice. Można powiedzieć, że generację tę tworzą ludzie utalentowani, lecz ze względu na przemiany demograficzne i pogłębiający się niedostatek ich talentu nasila się trwająca od lat „wojna" o niego.

W rozdziale drugim skoncentrowano się na organizacyjnym kontekście budowania marki pracodawcy. Uznając *employer branding* za holistyczne podejście do zarządzania organizacją oraz przyjmując, że pojęcie marki wiąże się z takimi kategoriami, jak reputacja czy wizerunek, a te stanowią pochodną tożsamości

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

organizacji, rozważania rozpoczęto od omówienia właśnie tych zagadnień. Następnie, jako że *employer branding* kojarzony jest zwykle z dwoma aspektami zarządzania: zarządzaniem zasobami ludzkimi i budowaniem marki, wskazano na najważniejsze przeobrażenia w obszarze funkcji personalnej oraz odwołano się do problematyki kreowania siły marki.

Kolejny, trzeci rozdział opracowania traktuje o istocie omawianej koncepcji. Analizując celowość działań podejmowanych w ramach budowania marki pracodawcy, najpierw starano się zdefiniować pojęcie *employer branding*. Wskazano także na cechy pracodawcy z wyboru, czyli organizacji legitymującej się silną marką jako podmiot zatrudniający. Rozważania zakończono prezentacją danych dotyczących wykorzystania koncepcji *employer branding* w praktyce gospodarczej.

W czwartym rozdziale rozprawy scharakteryzowano poszczególne działania składające się na proces *employer branding*. W odniesieniu do podstawowych funkcji zarządczych wskazano tu na: planowanie i organizowanie *employer brand*, motywowanie kadr do budowy marki poprzez członków organizacji, kontrolę oraz ewaluację siły *employer brand*. Następnie, pokazując wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi (przyciąganie kandydatów do pracy, szkolenie kadr, motywowanie pracowników, odchodzenie z firmy), omówiono najważniejsze, z punktu widzenia budowy marki pracodawcy, sposoby realizacji każdej z wymienionych subfunkcji.

Pierwsze dwie części pracy mają w zasadzie charakter teoretyczny. „W zasadzie", gdyż wszędzie tam, gdzie było to możliwe i uzasadnione wartościami poznawczymi, prezentowane zagadnienia uzupełniono przykładami i danymi pochodzącymi zarówno ze świata, jak i z kraju. W tych częściach pracy występują liczne odwołania do literatury. Z uwagi na fakt, że problematyka *employer branding* (jak na razie) nie jest szeroko poruszana w publikacjach polskojęzycznych, skorzystano także z opracowań w języku angielskim.

Ponieważ książka przeznaczona jest dla polskiego czytelnika, aby zaprezentowane treści nie stanowiły jedynie suchych faktów, argumenty przemawiające za stosowaniem *employer branding* uzupełniono wynikami badań diagnozujących siłę marki rodzimych pracodawców (rozdział piąty i szósty). Oceny dokonano na podstawie informacji pozyskanych w ramach badań własnych. Skoncentrowano się w nich na pomiarze wizerunku marki polskich pracodawców. Na potrzeby analizy „przeniesiono" metodologię marketingu (w zakresie pomiaru wizerunku marki) na grunt zarządzania zasobami ludzkimi (wymiary wizerunku marki pracodawcy zostały opisane zmiennymi charakteryzującymi szeroko rozumiane: treść i warunki pracy), stanowiącego jedno z ważniejszych z narzędzi kreowania marki pracodawcy.

Autorka ma nadzieję, że zastosowane na potrzeby badania narzędzie zostanie spopularyzowane i będzie używane przez organizacje w celu określania ich pozycji konkurencyjnej na polskim rynku pracy. Stąd publikacja obok kontekstu teoretycznego ma wymiar praktyczny. Jednak przeznaczona jest nie tylko dla

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

osób kierujących organizacjami. Może stanowić źródło informacji dla każdego, kto zainteresowany jest działalnością współczesnych organizacji i dokonującymi w nich przemianami. W końcu niemal wszyscy jesteśmy obecnie, byliśmy lub będziemy pracownikami jakiejś instytucji, tak więc to, co się w organizacji dzieje, znajduje się w obszarze zainteresowań praktycznie każdego z nas.

Podczas pisania rozprawy, a szczególnie w pierwszym okresie pracy, autorce towarzyszył niepokój o zasadność podejmowanego tematu w kontekście kryzysu ekonomicznego. Obecnie jednak jest ona przekonana, że tendencje charakteryzujące współczesną organizację oraz rynek pracy są zbyt silne, by ulec miały całkowitej zmianie na skutek recesji gospodarczej. Z drugiej strony, to właśnie zła koniunktura stać się może powodem jeszcze większego zainteresowania organizacji budowaniem marki pracodawcy. Po pierwsze, ponieważ w czasach kryzysu dostępność wszelkich zasobów maleje. Jednym z zadań *employer branding* jest motywowanie pracowników do pozostania w organizacji, a tym samym zapobieganie odpływowi talentów. Po drugie, co chyba jeszcze istotniejsze w okresie dekoniunktury, celem *employer branding* jest kreowanie konkretnych wartości (w tym także tych o charakterze finansowym) dla wszystkich interearіuszy organizacji. Dlatego też trzeba zgodzić się B. Minchingtonem[6], uważanym za eksperta w dziedzinie budowania marki pracodawcy, że światowa recesja jest dobrym momentem, aby *employer branding* rozwijał się dalej i koncentrował nie tylko na sprawach związanych z pozyskiwaniem kadr, ale obejmował pełen cykl zatrudnienia pracownika.

[6] R. Knap, *Siła marki. Rozmowa z Brettem Minchingtonem, międzynarodowym ekspertem w dziedzinie budowania marki pracodawcy*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 10, s. 21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

CZĘŚĆ I

UWARUNKOWANIA *EMPLOYER BRANDING*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

ROZDZIAŁ 1

ZEWNĘTRZNE DETERMINANTY ROZWOJU KONCEPCJI *EMPLOYER BRANDING*

Z punktu widzenia praktyki zarządzania, zasadniczym powodem wzrostu zainteresowania budowaniem marki organizacji jako pracodawcy są zachodzące współcześnie zmiany. Część z nich ma miejsce w otoczeniu organizacji, część związana jest z przemianami wewnątrz instytucji (tym uwarunkowaniom poświęcono rozdział drugi niniejszego opracowania), przy czym, ze względu na charakter zależności zachodzących pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (wzajemność oddziaływania), nie można stwierdzić, które z determinant są pierwotne w stosunku do pozostałych.

Mimo że związki między organizacją a jej środowiskiem zewnętrznym są dwukierunkowe, to coraz większa złożoność i zmienność otoczenia sprawia, że instytucje stale muszą monitorować, co dzieje się poza ich granicami oraz reagować odpowiednio do zachodzących przemian. Dodatkową komplikacją jest systemowy charakter otoczenia, który powoduje, iż ewolucja w jednym z jego obszarów wymusza przemiany w pozostałych. Trudno jest zatem jednoznacznie wskazać na jedną zasadniczą determinantę rozwoju koncepcji *employer branding*. Dokonując jednak pewnego uproszczenia, przyjąć można, że wzrost zainteresowania zarządzaniem marką pracodawcy jest odpowiedzią firm na zmiany zachodzące na rynku pracy. Rynek ten, będąc pod silnym wpływem sfery demograficznej oraz społeczno-kulturowej, przeobraża się zarówno od strony popytowej, jak i podażowej, a mająca miejsce transformacja ma charakter ilościowy oraz jakościowy. W efekcie, to sytuacja na rynku pracy coraz częściej decyduje o możliwościach rozwojowych instytucji.

I tak, jeśli odnieść się do wymienionych sfer otoczenia dalszego organizacji, to zasadnicze znaczenie z punktu widzenia rozwoju omawianej koncepcji mają: zmiany demograficzne, przekształcenia w strukturze kompetencyjnej zasobów ludzkich oraz zmiany postaw wobec pracy. Przemiany te skutkują narastaniem trudności z pozyskaniem i zatrzymaniem „właściwych" pracowników, a ich głównymi powodami są: kurczące się zasoby pracy w wieku uznawanym tradycyjnie za produkcyjny, odmienne postrzeganie przez najmłodsze z pokoleń roli pracy w życiu człowieka, trwająca od lat wojna o utalentowane kadry.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

1.1. Przemiany demograficzne

Obecnie, zdecydowanie dokładniej i rzetelniej niż jeszcze dziesięć lat temu, organizacje śledzą rynek, na którym towarem jest praca. Rynek pracy, pozostając pod silnym wpływem, z jednej strony – ewolucji w systemach organizacyjnych, z drugiej – zmian o charakterze demograficznym, wywiera znaczący wpływ na przedsiębiorstwa, a szczególnie działania realizowane w sferze personalnej. Rynek ten determinuje bowiem stan i strukturę zatrudnienia, mobilność zawodową i przestrzenną pracobiorców, formy zatrudnienia, metody pozyskiwania kadr, motywowania i oceny pracowników oraz sposoby derekrutacji. Dostarcza ponadto pracodawcom i pracobiorcom określonych informacji oraz kształtuje ich wzajemny stosunek do siebie[7].

Obserwowane tendencje wewnątrz instytucji, takie jak odchudzanie organizacji, odchodzenie od zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu czy umacnianie się idei rozwoju zawodowego opartego na samym sobie, powodować mogą zmniejszanie zatrudnienia. Już w 2007 r., utrzymywana od lat tendencja, dotycząca wzrostu zatrudnienia w skali globalnej, załamała się. Zgodnie z wynikami analiz Międzynarodowej Organizacji Pracy[8], w roku 2007 zatrudniano mniej niż 70% światowej populacji w wieku produkcyjnym. Stopa bezrobocia wynosiła 6,0%, a szacuje się, że ma ona wzrosnąć.

Te dane potwierdzać mogą katastroficzne[9] przewidywania dotyczące pracy. Według tego nurtu, w przyszłości zatrudnionych będzie o połowę mniej osób niż obecnie, lecz, ponieważ ich praca będzie przynosiła trzy razy lepsze wyniki, pracownicy ci będą dwukrotnie lepiej opłacani. Jeszcze bardziej pesymistyczne prognozy zakładają, właściwie dla zasady Pareto, iż stały rozwój gospodarki światowej utrzymywać będzie jedynie 20% populacji zdolnej do pracy.

Drugą stronę medalu, jakim jest rynek pracy, opisać można w kategoriach zmian demograficznych. Chodzi tu przede wszystkim o tzw. *under-population* – zdaniem P. Druckera czynnik, który przez następne dwie dekady będzie dominującym problemem organizacji w krajach rozwiniętych, takich jak państwa europejskie, północnoamerykańskie i Japonia[10].

Zgodnie z wyliczeniami Komisji Wspólnot Europejskich[11] do roku 2025 ludność Unii nieznacznie wzrośnie (przede wszystkim dzięki napływowi imigrantów)

---

[7] M. Król, *Rynek pracy jako uwarunkowanie zarządzania kapitałem ludzkimi*, [w:] A. Pocztowski [red.], *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 211.

[8] *Global Employment Trends. January 2008*, International Labour Organization, 2008, s. 9–10.

[9] H. Król, A. Ludwiczyński [red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 22–23.

[10] P. Drucker, *The Future that Has Already Happened*, „The Futurist Magazine", November 1998, s. 16–18.

[11] *Zielona Księga. Wobec zmian demograficznych: nowa solidarność między pokoleniami*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, 16.03.2005, COM(2005) 94 końcowy, ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/comm2005-94_pl.pdf [21.01.2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

a następnie zacznie spadać: 458 mln mieszkańców w roku 2005, 469,5 mln w 2025 r., 468,7 mln po upływie kolejnych pięciu lat. Jednakże spośród 211 regionów, które liczyła Unia Europejska przed rozszerzeniem (UE 15), 55 odnotowało spadek ludności już w drugiej połowie lat 90. ubiegłego stulecia i taką samą sytuację zaobserwowano w większości nowych państw członkowskich (35 spośród 55 regionów). Spadek ten jest gwałtowniejszy i głębszy, jeżeli weźmie się pod uwagę tylko osoby w wieku produkcyjnym, czyli pomiędzy 15. a 64. rokiem życia – w latach 2005–2030 ich liczba w Europie zmniejszy się o 20,8 mln.

Podobnie pesymistyczne są prognozy demograficzne dla Polski. Pokazują, że: (1) do 2030 r. krajowe zasoby ludzkie w wieku produkcyjnym zmniejszą się o ponad 4 mln; (2) wzrośnie liczba osób w wieku powyżej 65. roku życia, których już w roku 2015 r. będzie ponad 6 mln, a w 2030 r. ponad 8,5 mln. Z danych wynika, że za 20 lat blisko co czwarty obywatel Polski będzie miał więcej niż 64 lata[12].

Kurczenie się europejskiej populacji w wieku produkcyjnym jest rezultatem dwu podstawowych tendencji[13]: niskiego przyrostu naturalnego oraz ciągłego wzrostu długości życia, który skutkuje zwiększaniem się stanu liczebnego osób w wieku powyżej 60 lat.

Utrzymujący się niski przyrost naturalny obserwowany jest w Europie od dłuższego czasu. Zjawisko tłumaczy się występowaniem licznych czynników: trudności związanych z podjęciem pracy, brakiem mieszkań i dodatkowych kosztów z tym związanych, starszym wiekiem rodziców w momencie narodzin pierwszego dziecka, odmiennych wyborów dotyczących nauki, życia zawodowego i życia rodzinnego. Współczynnik dzietności jest prawie wszędzie niższy od progu odnowy pokoleń. W niektórych krajach, na południu i na wschodzie Europy, jest on nawet niższy niż 1,3 dziecka na kobietę.

Z drugiej strony, Europę charakteryzuje ciągły wzrost długości życia, który jest wynikiem znacznej poprawy zdrowia i jakości bytowania. Średnia długość życia w pełnym zdrowiu wykazuje ciągłą tendencję wzrostową. Powinna się ona utrzymywać przy jednoczesnym zmniejszaniu się różnicy między średnią długością życia mężczyzn i kobiet.

Wzrost stanu liczebnego pokolenia powyżej 60. roku życia będzie odczuwalny aż do roku 2030. Szacuje się, że do tego czasu populacja osób w wieku powyżej 65 lat podwoi się[14]. Co trzecia osoba w krajach europejskich będzie w wieku powyżej 60 lat, zaś co dziesiąty mieszkaniec Unii Europejskiej osiągnie wiek co

---

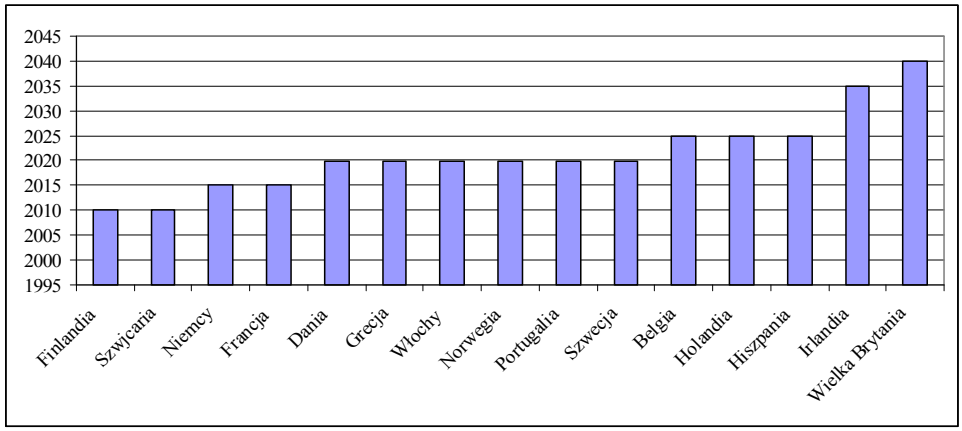
[12] K. Belczyk, *Pokolenie 50+: zmarnowany potencjał czy szansa dla polskiego rynku pracy?*, http://rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.322/wpis.36 [21.01.2009].

[13] *Zielona Księga. Wobec zmian…*

[14] C. Hayashi, H. Olkkonen, B. J. Sikken, J. Yermo, *Transforming Pensions and Healthcare in a Rapidly Ageing World: Opportunities and Collaborative Strategies*, World Economic Forum, Geneva 2009, s. 9.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

najmniej 80 lat[15]. W przypadku niektórych krajów europejskich już obecnie osoby 50-letnie lub starsze stanowią połowę mieszkańców tych państw (rysunek 1.1).



Rysunek 1.1. Rok, w którym liczba osób powyżej 50. roku życia przekroczyła lub przekroczy połowę populacji danego kraju

Źródło: C. Hayashi, H. Olkkonen, B. J. Sikken, J. Yermo, *Transforming Pensions and Healthcare in a Rapidly Ageing World: Opportunities and Collaborative Strategies*, World Economic Forum, Geneva 2009, s. 14.

Z zaznaczonych powyżej tendencji demograficznych wypływają także wnioski dotyczące zróżnicowania dzisiejszego rynku pracy. Zasoby ludzkie są niejednorodne, a co za tym idzie, z punktu widzenia pracodawcy, bardziej wymagające[16]. Potrzebują bowiem dostosowania się firmy nie tylko do różnic wynikających z płci pracowników, ale i wieku, ewentualnego stopnia niepełnosprawności oraz wychowania w odmiennych warunkach kulturowych.

Jeśli chodzi o zatrudnianie starszych pracowników to, na podstawie wyników badań empirycznych, stwierdzić trzeba, że w większości przypadków wykonują oni swe obowiązki nie gorzej (a niekiedy lepiej) niż ich młodsi koledzy. Wyjątkiem są jedynie prace wymagające dużej siły fizycznej lub błyskawicznej reakcji na bodźce[17]. Niestety, w dalszym ciągu utarte przekonania sprawiają, iż

---

[15] T. Schimanek, *Społeczne uwarunkowania i konsekwencje niskiej aktywności zawodowej osób 50+ oraz rozwiązania służące jej zwiększeniu*, [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, Akademia Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s. 8.

[16] P. Cheese, R. J. Thomas, E. Craig, *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page, London and Philadelphia 2008, s. 20–23.

[17] P. Szukalski, *Zagrożenie czy wyzwanie – proces starzenia się ludności*, „Polityka Społeczna" 2006, nr 9, s. 9.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

dojrzali pracownicy dość często narażeni się na dyskryminację w miejscu pracy. Zachowania takie, zgodnie z definicją klasyfikowane jako ageizm[18], uwidaczniają się w nierównym i niesprawiedliwym traktowaniu, którego kryterium jest zaawansowany wiek. Wynikają one głównie z funkcjonujących negatywnych stereotypów związanych ze starszymi członkami organizacji i mogą sprawiać, że osoba w starszym wieku postrzegana jest jako „pracownik wysokiego ryzyka"[19], nie gwarantujący wymaganego zaangażowania w działalność firmy.

Choć zachowania dyskryminacyjne w zatrudnianiu pracowników są zabronione przez prawo, to faktem jest, że pracodawcy chętniej zatrudniają młodszych kandydatów. Badania przeprowadzone przez Ipsos na zlecenie Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce potwierdzają te przypuszczenia. Ponad połowa rodzimych pracodawców wybiera kandydatów młodszych i z reguły odrzuca tych powyżej 50. roku życia. Jedynie 1/5 organizacji decyduje się na złożenie oferty pracy starszemu aplikantowi, a tylko 4% „zdecydowanie" takich kandydatów wybiera[20].

Już od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej w kraju opracowywane są rządowe programy na rzecz aktywizacji zawodowej ludzi dojrzałych lub starszych. Ponieważ w latach 2004–2009 działania adresowane do tej grupy beneficjentów nie były szczególnie akcentowane w dokumentach programowych i podejmowane w niewielkim zakresie[21], badania empiryczne pokazują, iż większość polskich przedsiębiorców nie opracowała konkretnych planów ułatwiających zatrudnianie tychże osób lub zachęcanie ich do pozostania w firmie. W efekcie, w świetle badań przeprowadzonych wśród ponad 30 tys. pracodawców w 28 państwach świata, Polska okazuje się być najgorzej przygotowanym krajem zarówno do zatrzymywania, jak i zatrudniania starszych pracowników[22].

Nie dziwi zatem, że stopa zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata jest w Polsce najniższa wśród krajów Unii Europejskiej[23]. Dla osób w wieku 50+ wynosi ona w naszym kraju 32,9%[24]. Oznacza to, że spośród 13 mln Polaków powyżej 50.

---

[18] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia*, *postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 2.

[19] E. Kryńska [red.], *Otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – determinanty wykorzystania kompetencji ICT*, IPiSS, Warszawa 2007, s. 72.

[20] K. Belczyk, *Pokolenie 50+: zmarnowany potencjał czy szansa dla polskiego rynku pracy?*, http://rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.322/wpis.36 [21.01.2009].

[21] B. Urbaniak, *Wnioski i rekomendacje*, [w:] B. Urbaniak, J. Wiktorowicz [red.], *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004–2009*, Wyd. Biblioteka, Łódź 2011, s. 207.

[22] G. Gacki, *Polskie firmy: brak reakcji na zmiany demograficzne*, http://wiadomosci.polska.pl/gospodarka/article,Polskie,id,347138.htm [21.01.2009].

[23] B. Urbaniak [red.], *Pracownicy po 45 roku życia wobec barier na rynku pracy*, Dom Wydawniczy Elipsa, 2007, s. 9.

[24] Realizacja programu *Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, s. 1, WWW.mpips.gov.pl/userfile/File/Analizy/info_sprawozdanie_50_plus.pdf [03.06.2012].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

roku życia nie pracuje ponad 9 mln osób[25]. Trzeba tu także zaznaczyć, co podkreśla E. Kryńska, że „poziom stopy zatrudnienia osób starszych jest ściśle powiązany z przeciętnym wiekiem wyjścia z zasobów pracy, czyli trwałego (definitywnego) odpływu ze zbiorowości czynnych zawodowo do zbiorowości biernych zawodowo"[26]. Zgodnie z danymi z 2009 r.[27] przeciętny wiek wyjścia z zasobów pracy w Polsce wynosił 59,3 lata i był niższy od średniej dla UE[28].

Tak więc, ponieważ praktyka pokazuje, że stereotypy nie mają potwierdzenia w rzeczywistości, a występują jednocześnie niedobory pracowników w wieku tradycyjnie klasyfikowanym jako produkcyjny, w Polsce podejmuje się działania na rzecz wydłużania życia zawodowego i „w konsekwencji mamy do czynienia z powolnym dostosowywaniem się do nowych realiów demograficznych oraz rozpowszechnianiem się nowego sposobu myślenia dostrzegającego w starzeniu się ludności nie zagrożenia dla dalszego funkcjonowania państwa i społeczeństwa, lecz szansy urzeczywistnienia odwiecznego marzenia ludzkości o długim życiu w zdrowiu i dostatku"[29]. Zaobserwować jednak można również liczne zaniechania w tym zakresie, za które odpowiedzialność ponoszą organy państwa oraz poszczególne organizacje. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy[30]: zróżnicowanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn; niski poziom uczestnictwa osób w wieku powyżej 55 lat w szkoleniach zawodowych w miejscu pracy; potrzebę wypełnienia przez starsze kobiety luki w rodzinach, w których dorosłe dzieci intensywnie zabiegają o rozwój własnych karier zawodowych w kraju i za granicą; tolerowanie postaw dyskryminacyjnych wobec starszych pracowników.

W opinii S. Borkowskiej, drugim, obok starzenia się ludności procesem demograficznym najsilniej oddziałującym na rynek pracy, jest zwiększenie udziału osób niepełnosprawnych w łącznej liczbie ludności[31]. Szacuje się, że na świecie żyje ponad 500 mln osób niepełnosprawnych, co stanowi około 10% całej ludzkości[32]. Przykładowo, w Wielkiej Brytanii jest 8,7 mln osób niepełnosprawnych. Około 18% z nich to ludzie w wieku produkcyjnym, przy czym zdecydowana

---

[25] T. Schimanek, *Społeczne uwarunkowania*…, s. 9.

[26] E. Kryńska, *Wydłużanie życia zawodowego na polskim rynku pracy*, „Polityka Społeczna" 2006, nr 9, s. 2–3.

[27] Realizacja programu *Solidarność pokoleń*….

[28] *Adopting Work Processes and Working Environments in Retail Commerce to Older Workers` Needs*, International Labour Office, Geneva 2011, s. 23.

[29] P. Szukalski, *Zagrożenie czy wyzwanie*…, s. 9.

[30] E. Kryńska, *Wydłużanie życia zawodowego*…, s. 4; B. Urbaniak, *Trudności pracowników w wieku 45+ i ich problemy*, „Polityka Społeczna" 2007, nr 1, s. 11.

[31] S. Borkowska, *Presja demograficzna na rynek pracy i gospodarkę – przypadek Polski*, [w:] Z. Wiśniewski, A. Pocztowski [red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 73–76.

[32] A. Borczyk, K. Małecka, J. Zając, S. Górniak, *Czy obecnie pracodawcy zatrudniają osoby niepełnosprawne chętniej niż kiedyś?*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 11, s. 10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

większość (70% tej grupy) nabawiła się swojej niepełnosprawności w trakcie pracy zawodowej[33].

Także w Polsce niepełnosprawni są liczną grupą społeczną. Ostatnie dokładne dane pochodzące ze spisu powszechnego w 2002 r. mówią o 5457 tys. osób niepełnosprawnych, które stanowią 14,3% ogółu ludności naszego kraju. Według wyników GUS liczba niepełnosprawnych od tego czasu systematycznie spada. Szacuje się, że w roku 2010 było w kraju około 3,4 mln osób niepełnosprawnych[34]. Oznacza to, że co siódmy obywatel Polski ma poważne problemy ze zdrowiem oraz normalnym funkcjonowaniem. Dodatkowo, liczba niepełnosprawnych jest obecnie ponad dwukrotnie wyższa niż w roku 1978[35].

W grupie osób niepełnosprawnych w Polsce dominują bierni zawodowo – spośród 5,5 mln niepełnosprawnych pracuje zaledwie 250 tys.[36] „Mimo systemu wsparcia pracodawców (refundacja składek ubezpieczeniowych, wyposażenie stanowiska pracy i dofinansowanie wynagrodzeń), rynek pracy nie wchłania niepełnosprawnych. Uważa się ich za osoby kłopotliwe i mniej wydajne"[37]. Dla porównania – w krajach Unii Europejskiej aktywność zawodowa niepełnosprawnych oscyluje wokół 40–50%.

Kolejnym trendem współczesnego rynku pracy są migracje. Migrują ludzie w różnym wieku, legitymujący się różnym poziomem wykształcenia, lecz zgodnie z danymi z 2004 r. najwyższy średni światowy odsetek migracji występuje w przypadku wysoko wykwalifikowanej kadry[38]. Osoby te przemieszczają się głównie w obrębie krajów rozwiniętych, tj. pomiędzy państwami Unii Europejskiej oraz zjednoczoną Europą a Ameryką Północną[39].

Duży przepływ pracowników na obszarze starego kontynentu wynika z pełnej swobody przemieszczania się między państwami członkowskimi a krajami stowarzyszonymi w ramach Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG), które nie są członkami Wspólnoty. Postanowienia w tym zakresie zastały wprowadzone na mocy układu o Europejskim Obszarze Gospodarczym (1992), a w praktyce oznacza to, iż obecnie swoboda przepływu osób dotyczy ponad 30 krajów Europy[40].

---

[33] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania*…, s. 140.

[34] *Niepełnosprawność w liczbach*, http://www.niepelnosprawni.gov.pl/niepelnosprawnosc-w-liczbach/ [11.01.2012].

[35] P. Śleszyński, *Niepełnosprawność w Polsce w świetle wyników ostatniego spisu powszechnego*, „Polityka Społeczna" 2006, nr 9, s. 24.

[36] A. Borczyk, K. Małecka, J. Zając, S. Górniak, *Czy obecnie*…, s. 11.

[37] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010, s. 39.

[38] Średni światowy odsetek emigracji wśród ludzi z niskim wykształceniem wynosi 0,94%; wśród osób ze średnim wykształceniem – 1,64%; a pośród wysoko wykwalifikowanej kadry – 5,47% – Ch. Kuptsch, E. F. Pang (eds), *Competing for Global Talent*, International Labour Organization, Geneva 2006, s. 13.

[39] Tamże, s. 116.

[40] K. Wach, *Europejski rynek pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 20.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

W Polsce, na przestrzeni kilku ostatnich lat, jednym z kluczowych pytań odnoszących się do mobilności czy migracji stała się kwestia skali zjawiska. Media prześcigają się w dostarczaniu coraz to wyższych szacunków dotyczących liczby wyjazdów zagranicznych. W zależności od podejścia i instytucji oceniającej skalę migracji, rozmiary współczesnej mobilności Polaków szacuje się na od kilkuset tysięcy do kilku milionów[41]. Zgodnie z analizami GUS pod koniec 2010 r. poza granicami kraju czasowo przebywało 1990 tys. Polaków[42], przy czym przeszło połowa naszych rodaków deklaruje, że w razie utraty pracy gotowa jest szukać zatrudnienia w innych krajach Unii[43].

Najbardziej typowe kierunki migracji zarobkowej Polaków to Wielka Brytania, Irlandia oraz Niemcy. Jednak wyjazdy do pracy obejmują także inne kraje sąsiadujące z Polską, m. in. Czechy i Słowację. Co ważne, emigrują przede wszystkim ludzie młodzi, dobrze wykształceni, dynamiczni, zaradni, pomysłowi[44]. Badanie zrealizowane we wrześniu 2007 r. wśród osób przebywających na terenie Wielkiej Brytanii i Irlandii pokazało, że ponad 90% imigrantów pochodzących z Polski miało wykształcenie co najmniej średnie, w tym 22% wyższe[45].

Powyżej wskazane trendy sprawiają, że organizacje coraz większą uwagę zwracają na stan i strukturę rynku pracy i to nie tylko w skali lokalnej czy krajowej, ale i międzynarodowej. Podstawową przesłanką monitorowania rynku pracy jest, dostrzegana i odczuwana przez dużą liczbę przedsiębiorstw, nierównowaga tego rynku, polegająca na tym, że jeden z jego uczestników znajduje się w uprzywilejowanej pozycji. Ogólnie powiedzieć można, że działające w pewnych segmentach rynku współczesne organizacje znajdują się w raczej niekorzystnej dla siebie sytuacji – na rynku jest przewaga popytu na pracę – pracodawcy oferują więcej miejsc pracy niż jest chętnych do jej podjęcia. Nawet jeśli jeszcze nie wszystkie przedsiębiorstwa problem ten odczuwają bardzo dotkliwie, to, jak prognozuje M. Kalinowski, prezes Universum Communications: „Teza, iż reguły gry na rynku pracy dyktuje pracownik, brzmi jak bajka o żelaznym wilku. Ale tak będzie, szybciej niż nam się wydaje”[46].

---

[41] P. Kaczmarczyk, J. Tyrowicz, *Współczesne procesy migracyjne w Polsce a aktywność organizacji pozarządowych w obszarach powiązanych z rynkiem pracy*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2007, s. 36.

[42] *Ilu Polaków mieszka za granicą? GUS już wie*, „Biuletyn Migracyjny”, październik 2011, s. 5.

[43] M. Remisiewicz, M. Kruszewska, *Talent, poproszę*, „Manager Magazin” 2008, nr 8, s. 69.

[44] Cz. Szmidt, *Zzl a konkurencyjność małych i średnich firm*, [w:] S. Borkowska [red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 212.

[45] P. Kaczmarczyk, J. Tyrowicz, *Współczesne procesy*…, s. 7.

[46] http://www.creamteam.imfrom.eu/blog/index.php/2007/04/07/employer-branding-albo-dlaczego-pracodawca-to-mydlo/ [29.04.2008].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

1.2. Pokolenie Y i jego oczekiwania wobec pracy

Efektywność organizacji wymaga różnorodności w zatrudnieniu. Chodzi tu o zjednywanie członków organizacji, którzy różnią się od siebie pod wieloma względami, m. in. doświadczeniem zawodowym czy wiekiem.

Wcześniej charakteryzowane tendencje dotyczące rynku pracy wskazują na malejącą podaż pracy ludzi młodych. Jednak organizacje, poszukując przedstawicieli najmłodszej generacji, liczyć się muszą nie tylko z trudnościami związanymi z ich pozyskaniem, ale i komplikacjami z ich utrzymaniem, które wynikają z odmienności tejże grupy osób. Dlatego też, jak przestrzegają socjologowie, „żeby ich przyciągnąć do pracy i w niej zatrzymać, trzeba się będzie nieźle nagimnastykować. […] A czasami… zdusić w sobie przekleństwo, jeżeli zrobią coś, co nam >starszakom< z generacji X, nie może pomieścić się w głowie”[47].

Okazuje się bowiem, że osoby wchodzące obecnie na rynek pracy, to ludzie pod wieloma względami zupełnie inni od poprzednich pokoleń. Choć najczęściej określa się ich jako pokolenie Y lub pokolenie milenijne, to specyfikę najmłodszych przynajmniej po części odnaleźć można w innych nazwach stosowanych dla ich opisu. I tak, w literaturze anglojęzycznej przedstawicieli tego pokolenia charakteryzuje się jako władców Internetu i komputerów osobistych. Mówi się o nich przykładowo: *Generation www*, *Digital Genaration*, *Net Genaration*, *Thumb Generation*[48] (obsługa joysticka, klawiatury, telefonu komórkowego wymaga używania kciuka) lub *Ninetendo/Game Boy Generation*[49]. Oni sami nazywają siebie: *Non-Nuclear Family Generation*, *Nothing-Is-Sacred Generation*, *the Feel Good Generation*, *Cyber Kids*, *the Do-or-Die Generation* albo *the Searching-for-an-Identity Generation*[50]. Uważają, że ich główne cechy to indywidualizm, wzajemna łączność, niecierpliwość i innowacyjność[51].

Wyróżnianie pokoleń jest kwestią przyjętej konwencji i w poszczególnych przypadkach może budzić wątpliwości. Dlatego też w literaturze znaleźć można różne klasyfikacje generacji, które różnią się między sobą nie tylko przyjętym nazewnictwem poszczególnych pokoleń, ale i datami oznaczającymi przyjście danego pokolenia na świat[52]. Na podstawie analizy publikacji z zakresu socjologii

---

[47] M. Remisiewicz, *Generacja Y*, „Manager Magazin” 2008, nr 5, s. 82.

[48] R. Huntley, *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen & Unwin, 2006, s. 10.

[49] C. D. Maddux, D. L. Johnson, *Type II Uses Technology Education: Project, Case Studies, and Software Applications*, Haworth Press, 2006, s. 176.

[50] B. Tulgan, C. A. Martin, *Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*, Human Resource Development Press, Amherst Massachusetts, 2001, s. xi.

[51] P. Y. Poulain, *Thoughts on Talent Management. A Report From an Anglo/French Exchange Meeting*, CIPD, London 2008, s. 4.

[52] Np.: *Silent/Veteran* (1925–1942), *Baby Boomers* (1943–wczesne lata 60. XX w.), pokolenie X (wczesne lata 60.–1980), pokolenie Y (późne lata 70. do roku 1986) – B. L. Marquis,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

i zarządzania przyjąć należy, iż najczęściej wskazuje się na następujące cztery generacje:

– *Radio Babies* (*The Silent Generation*, *Veterans*) – urodzeni w latach 1930–1945;

– *Baby Boomers* – osoby, które przyszły na świat między rokiem 1946 a 1969;

– *Generation X* (*Baby Busters*) – ludzie urodzeni w latach 1970–1979;

– *Millennials* (*Generation Y*, *Echo Boomers*, *Next Generation*) – urodzeni po roku 1980.

Jeśli chodzi o następne z pokoleń, to nie ma jednomyślności co do kolejnej zmiany generacyjnej. Najogólniej przyjąć można, iż jest to rok 2000[53]. Niektóre publikacje podkreślają ponadto, że termin „pokolenie Y" stosować należy jedynie w odniesieniu do osób urodzonych w Stanach Zjednoczonych lub Kanadzie[54]. W innych spotkać można spotkać rozróżnienie pomiędzy pokoleniem Y a generacją milenijną, przy czym przyjmuje się, iż do tej ostatniej zalicza się osoby, które rozpoczęły edukację w roku 2000 lub później[55]. Wspomina się także o tak zwanym pokoleniu Z, populacji rozpoczynającej obecnie życie zawodowe, której wyróżnikiem są problemy ze znalezieniem godnej pracy[56], generacji C[57] (młodych osobach, których podstawową cechą jest ciągłe używanie nowoczesnych technologii) oraz pokoleniu nazywanym wstępnie A lub Alfa, czyli osobach urodzonych w XXI w.[58]

Opinie o najmłodszym z pokoleń są różne. Amerykańskie media mówią, iż młodzi ludzie są leniwi, zainteresowani tylko sobą, skłonni do uzależnień i przemocy[59]. W rzeczywistości, większość przedstawicieli generacji Y to osoby

---

C. J. Huston, *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*, Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia 2008, s. 410; *Depression* (1912–1921), *World War II* (1922–1927), *Post War* (1928–1945), *Boomers* (1946–1965), *Generation X* (1967–1977), *N-Generation* (1978–1985), *Millennials* (1986–2000) – E. N. Berkowitz, *Essentials of Health Care Marketing*, Jones & Bartlett Publishers, Sudbury 2006, s. 183–184.

[53] L. Shepard, *How to Be the Employee Your Company Can`t Live Without: 18 Ways to Become Indispensable*, Wiley Default, New York 2006, s. 13.

[54] *Webster`s New College Dictionary*, Houghton Mifflin Reference Books, Boston 2005, s. 475.

[55] C. D. Maddux, D. L. Johnson, *Type II*…, s. 176.

[56] A. Strojek, *Koniec bajki? „Pokolenie Z" szuka pracy*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.397 [26.09.2011].

[57] M. Hardey, *Generation C: Content, Creation, Connections and Choice*, „International Journal of Market Research", May 2011, s. 749–770; R. Friedrich, M. Peterson, A. Koster, S. Blum, *The Rise of Generation C. Implications for the World of 2020*, Booz& Company, 2010, s. 2, www.booz.con/nedia/uploads/Rise_Of_Generation_C.pdf.

[58] M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 28–29; S. Williams, *Welcome to Generation Z*, „B&T Magazine", 10.12.2010, s. 12.

[59] R. D. Smith, *Strategic Planning for Public Relations*, Routledge, Mahwah 2005, New Yersey, s. xv.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

niezależne, wierzące w swoje możliwości i optymistycznie patrzące w przyszłość. Ich cechy osobowościowe są pochodną warunków, w jakich dorastali, oraz sposobu, w jaki byli wychowywani. Powiedzieć można, że na młode pokolenie w największym stopniu wpłynęły dwie rzeczy: (1) dorastali w środowisku mediów cyfrowych („pierwsza w historii ludzkości generacja, która socjalizowana była przez komputery"[60], dla której technologia jest jak szósty zmysł pozwalający kontaktować się z innymi[61]) myśląc o sobie w sensie globalnym; (2) przez całe życie mówiono im, że mogą robić, co tylko chcą[62] oraz, że są wyjątkowi[63].

W efekcie podstawową cechą pokolenia Y jest szybkie działanie. Są przyzwyczajeni, że ich potrzeby zaspokajane są „na wczoraj". Oczekują, że wszystko będzie się działo prędko, mają niską tolerancję na opóźnienia i oczekiwanie – nierzadko dziesięć sekund to dla nich zbyt długo, gdyż szybkość odnoszą do czasu, jaki jest potrzebny na otwarcie pliku MP3 lub wiadomości tekstowej. Nie mają zatem czasu na zastanowienie i refleksję. Można powiedzieć, iż w tym sensie ikoną millenialsów jest telefon komórkowy[64].

Z drugiej strony, są najinteligentniejszą[65] oraz najlepiej wykształconą generacją w historii. Twierdzą, że wykształcenie jest „*cool*" i potrafią niezmiernie szybko zdobywać wiedzę. Wykorzystując nowoczesne technologie, potrafią uczyć się w dowolnym miejscu i czasie. Świetnie radzą sobie z realizacją złożonych zadań, które wymagają jednoczesnego wykonywania kilku czynności[66] (90% osób w wieku 18–24 lat uważa, że słuchanie iPoda w czasie pracy zwiększa ich produktywność; młodzież odczuwa znudzenie, jeśli brakuje im ciągłego strumienia bodźców w postaci muzyki i obrazu[67]).

Kolejną pozytywną cechą pokolenia Y jest otwartość i tolerancja w stosunku do różnic indywidualnych, która wynika po części z doświadczenia związanego

---

[60] Z. Melosik, *Edukacja, młodzież i kultura współczesna. Kilka uwag o teorii i praktyce pedagogicznej*, [w:] S. Juszczyk [red.], *Nauki o wychowaniu w ponowoczesnym świecie*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2003, s. 25.

[61] A. Hershatter, M. Epstein, *Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective*, „Journal of Business and Psychology", June 2010, s. 212–213.

[62] R. Huntley, *The World According*…, s. 97; M. Gobé, S. Zyman, *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brand to People*, Allworth Communications Inc., New York 2001, s. 23; Performance Research Associates, *Delivering Knock Your Socks off Service*, AMACOM Div American Mgmt Assn 2006, s. 107–108.

[63] S. Eubanks, *Millennials – Themes in Current Literature*, http://eubie.com/pub.html [13.01.2009].

[64] Około 90% młodych Europejczyków w wieku od 15 do 24 lat korzysta z telefonu komórkowego. Średnia dla wszystkich grup wiekowych Europy wynosi 75% – Pew Research Centre, Teens and Social Media, 2007, http://www.pewinternet.org/PPF/r/230/report [13.01.2009].

[65] Performance Research Associates, *Delivering Knock*…, s. 107–108.

[66] R. D. Smith, *Strategic Planning*…, s. 43–44.

[67] K. Tyler, *The Tethered Generation*, „HR Magazine" 2007, no 5, [za:] J. A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, „e-mentor" 2008, nr 3, s. 15–16.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

z życiem w nietradycyjnej rodzinie. Szanują rodziców, lecz nie chcąc popełniać ich błędów, wyznają bardziej tradycyjne wartości. Swoimi postawami demonstrują zatem bezprecedensową wrażliwość na problemy globalne, takie jak wojna, dbałość o środowisko naturalne lub dyskryminacja ze względu na płeć, rasę czy orientację seksualną[68] (są maksymalnie tolerancyjni w stosunku do różnic i odmienności). Podstawowe pojęcia tego pokolenia to: wybór, opcje, elastyczność.

Mówiąc o młodym pokoleniu, warto też zwrócić uwagę na postawy millennialsów wobec marek. Co ciekawe, ponad połowa osób z tego pokolenia rozpoznaje konkretne marki już w bardzo młodym wieku. Potwierdzają to m. in. badania Holendrów (1999), zgodnie z którymi 52% dzieci w wieku od 5 do 9 lat, pytanych o wymarzony prezent gwiazdkowy, wskazało na konkretne nazwy marek[69]. Istotę i wagę marki zaobserwować można także na przykładzie wyborów dokonywanych przez młodzież, która zdecydowanie preferuje ubrania markowe. Młodzi ludzie kupują konkretną markę, bo utożsamiają z nią, a dzieje się tak wtedy, gdy ta odzwierciedla ich osobowość[70]. Nie dziwi zatem, że niemal ⅓ (69%) nieco starszych przedstawicieli pokolenia Y woli pracę w firmie, która legitymuje się wyróżniającą i godną zaufania marką[71].

Jednak, na co powinni zwrócić uwagę producenci i pracodawcy, mimo że młodzi ludzie lubią markowe produkty, to nie są lojalni w stosunku do marki. Dodatkowo, co ma znaczenie z punktu widzenia akcji marketingowych, nie ufają mediom, rzadko czytają gazety, w radiu i telewizji wybierają tylko ulubione stacje, do zawierania i poszerzania znajomości (w tym także poszukiwania informacji o przyszłym pracodawcy), bycia w kontakcie z rodziną lub przyjaciółmi używają nowoczesnych technologii[72]. Oczekują „niezwykłych" i pełnych humoru kampanii marketingowych i zainteresowani są jedynie tymi ofertami, które zaspokajają ich indywidualne potrzeby[73].

Jednoznaczne scharakteryzowanie najmłodszej generacji jest niezmiernie trudne. Obserwując pokolenie Y, zauważyć można przynajmniej cztery główne sprzeczności, które cechują ich postawy i zachowania[74]:

---

[68] M. Gobé, S. Zyman, *Emotional Branding*…, s. 23.

[69] J. McNeal, *The Kids Market: Myths and Realities*, Paramount Market Publishing, New York 1999.

[70] L. Sartain, M. Schumann, *Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotional Connect Your Employees to Your Business*, Jossey-Bass, San Francisco 2006, s. 47.

[71] http://www.ipsos-mori.com/researchpublications/researcharchive/poll.aspx?oItemId=2280 [01.12.2010].

[72] R. D. Smith, *Strategic Planning*…, s. 43–44; M. Madden, *DigitalFootprints*, 2007, http://www.pewinternet.org/PPF/r/229/report_display.asp [13.01.2009].

[73] J. M. Twenge, *Generation Me*, Free Press, New York 2006, s. 221–223; B. Minchington, *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain,* Collective Learning, Torrensville 2006, s. 157.

[74] M. R. Solomon, *Conquering Consumerspace: Marketing Strategies for Branded World*, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York 2003, s. 66.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

1) autonomia i przynależność – chcą być niezależni, ale nie lubią czuć się samotni;

2) rebelia i konformizm – przeciwstawiają się standardom socjalnym, ale chcą przynależeć do grupy; paradoksalnie, choć są optymistami i pragną wolności, są bardziej konformistyczni od pokolenia X;

3) idealizm i pragmatyzm – uważają się za osoby szczere, lecz jednocześnie doskonale zdają sobie sprawę z realiów życia;

4) narcyzm i intymność – mają często obsesję na punkcie własnego wyglądu lub potrzeb, z drugiej strony – często porozumiewają się z innymi na poziomie podstawowym, nie wnikając w uczucia.

Cechy pokolenia Y przekładają się na ich stosunek do pracy zawodowej. Tak samo, jak we wszystkich innych aspektach życia, w pracy cenią różnorodność. Są mobilni w sensie psychologicznym i w odniesieniu do kariery zawodowej – przenoszą się z firmy do firmy, z miasta do miasta, z kraju do kraju. Osoby reprezentujące to pokolenie są także mniej lojalne w stosunku do organizacji niż ich starsi koledzy[75] i gotowe podjąć zatrudnienie wszędzie tam, gdzie oferuje im się najlepsze warunki do życia i pracy[76].

Chcą łączyć pracę z podróżowaniem, a w takiej sytuacji nie grozi im bezrobocie. Brak bezpieczeństwa w pracy zmienili w atuty: możliwość wyjazdów, zdobywania kolejnych doświadczeń, poznawania ludzi, rozwijania nowych umiejętności i brak nudy. Wolą pracę ciekawą niż ciężką. Nie myślą o karierze w dłuższej perspektywie. Zmieniają nie tylko miejsce zatrudnienia, ale i zawody. Nie wyobrażają sobie pracy, która im nie odpowiada[77]. Ponadto pragną mieć możliwość wywierania wpływu na organizację. Twierdzą, że chcą czerpać satysfakcję z tego, co robią, że ich praca powinna mieć realny wpływ na firmę, a z ich zdaniem powinni się liczyć nie tylko rówieśnicy, ale i starsi pracownicy.

Dobrze ten fakt wykorzystują takie firmy, jak PricewaterhouseCoopers, Nestle, Procter & Gamble czy Unilever. Tam nawet wakacyjni stażyści dostają do realizacji w miarę samodzielne projekty. W ten sposób mogą na własnej skórze przekonać się, czy pracownika traktuje się jak trybik w maszynie organizacyjnej, czy jak człowieka[78].

Tak więc millenialsi w pracy chcą uczyć się i robić rzeczy, które mają znaczenie. Preferują nieformalne układy międzyludzkie i wymagają wspaniałego przewodzenia. O złych szefach mówią głośno, lecz najlepszych przełożonych

---

[75] I. Świątek-Barylska, *Zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi – wyzwanie dla współczesnego menedżera*, [w:] W. Pawnik, L. Zbiegień-Maciąg [red.], *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2008, s. 553.

[76] http://www.internationalstudentsclub.org/pl/96.html [29.04.2008].

[77] R. Huntley, *The World According*…, s. 20 i 97.

[78] R. Szczepanik *Budowanie wizerunku pracodawcy*, http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly_r.php?id_ar=4309 [29.04.2008].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

ogromnie szanują[79]. „Dobrze wiedzą, czym jest szacunek i, co ważniejsze, jaką ma moc. Żyją zgodnie z następującym kredo: władzę mają ci, którzy zdołali zaskarbić sobie szacunek. Dla nich szacunek stanowi nagrodę, którą trzeba zdobyć"[80]. Dlatego, zdaniem praktyków, którzy pracują z młodymi ludźmi, cenią oni kontakty interpersonalne z przełożonymi. Rzadko odchodzą z firmy – opuszczają szefów.

Przedstawiciele pokolenia Y zawsze rozważają, jak praca wpłynie na ich życie prywatne. To, co dla nich bardzo charakterystyczne, to fakt, że nie traktują pracy jako wartości samej w sobie. Myślą o niej raczej jak o „przerywniku" pomiędzy dniami wolnymi[81], gdyż w ich hierarchii ważności praca znajduje się poniżej życia towarzyskiego[82]. Nie żyją po to, by pracować, ale pracują, aby żyć[83]. Nie chcą zatem pracoholizmu, chorób wywołanych stresem ani życia bez zabawy. Zgodnie z obserwacjami prowadzonymi w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych, pokolenie urodzone w latach 80. XX w. „nie chce już pracować po kilkanaście godzin dziennie, woli traktować pracę jak hobby, a nie wyścig szczurów"[84].

Potwierdzeniem powyższych twierdzeń mogą być wyniki badań empirycznych prowadzonych wśród polskich studentów[85]. Ci młodzi ludzie, wypowiadając się w kwestii najważniejszych dla nich wartości życiowych, na pierwszych miejscach wymieniają nie pracę, ale takie wartości jak miłość, rodzina i przyjaźń.

Młodzi nie są przyzwyczajeni do noszenia formalnych strojów[86]. Nie podporządkowując się dotychczasowym standardom, do biura zakładają klapki lub sandały i pracują przez cały dzień, słuchając muzyki ze swoich iPodów[87]. Nierzadko irytuje to starszych wiekiem przełożonych, którzy tak komentują wygląd millenialsów: „Możemy jakoś tolerować ich fryzury i strój, jednak jak mamy znieść te wszystkie kolczyki i tatuaże?"[88].

---

[79] R. D. Smith, *Strategic Planning*…, s. xv.

[80] E. Chester, *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Helion, Gliwice 2006, s. 44–45.

[81] D. Arthur, *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York 2006, s. 27–28.

[82] E. Chester, *Młodzi w pracy*…, s. 26.

[83] E. Petroulas, D. Brown, H. Sundin, *Generational Characteristics and Their Impact on Preference for Management Control Systems*, „Australian Accounting Review", September 2010, s. 228.

[84] http://www.creamteam.imfrom.eu/blog/index.php/2007/04/07/employer-branding-albo-dlaczego-pracodawca-to-mydlo/ [29.04.2008].

[85] E. Tracz, *Postawy młodzieży a pożądane „cechy jej przyszłej pracy – na podstawie badań sondażowych studentów zarządzania*, [w:] M. Juchnowicz [red.], *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 151.

[86] R. D. Smith, *Strategic Planning*…, s. 43–44.

[87] R. Zgłobik, *Pokolenie Y*, http://www.eurostudent.pl/Pokolenie-Y,artykul,1944,artykuly.html [04.11. 2008].

[88] E. Chester, *Młodzi w pracy*…, s. 45.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Mówiąc o przedstawicielach pokolenia Y jako pracownikach, pamiętać należy przede wszystkim o ich atutach. Są to ludzie, którzy łatwo się komunikują. W procesie wymiany informacji szukają tego, co ich z rozmówcą łączy (wspólnego kodu językowego, wspólnej kulturowej symboliki), a nie tego, co dzieli[89]. Zwykle są ambitni (jeśli coś jest „wystarczająco dobre", nigdy nie jest wystarczająco dobre dla nich), pełni nowych pomysłów, nastawieni na cele, zorientowani na pracę zespołową, wielozadaniowi i etyczni, a to czyni z nich osoby pożądane przez każdego pracodawcę[90]. Jednak, by sprostać ich wymaganiom, kierownicy powinni wiedzieć, jak z młodymi ludźmi postępować. Na podstawie wyników prowadzonych analiz wskazać można kilka zasadniczych spraw, na które zwracać powinni uwagę pracodawcy. Główne rady dotyczą[91]:

– szkolenia menedżerów, by wiedzieli, czego oczekiwać od nowej generacji;
– wsparcia działów zarządzania zasobami ludzkimi w rozwoju i dostosowaniu umiejętności kierowniczych pokolenia X do wymagań generacji Y;
– budowania autorytetów kierowniczych, jako że pokolenie Y nie oczekuje szefa-kumpla, ale przełożonego, który będzie dla nich autorytetem;
– dawania młodym możliwości wpływania na firmę;
– pozwalania, by uczyli się poprzez działanie;
– brania pod uwagę tego, że młode pokolenie jest bardzo wrażliwe na krytykę.

Przewiduje się, że generacja Y, ze względu na opisaną powyżej specyfikę, przyczyni się w przyszłości do znacznej metamorfozy globalnego rynku pracy. R. Healy, redaktor portalu www.employeeevolution.com, zwraca uwagę na podstawowe zmiany, które Igreki wprowadzą do pracowniczego zwyczaju[92]: skrócenie czasu pracy, wielki powrót asystentek/sekretarek, wprowadzenie miniemerytur, awansowanie na podstawie inteligencji emocjonalnej, udzielanie bieżącego feedbacku.

Wyniki badań wskazują, że pokolenie Y w Polsce i na Zachodzie więcej łączy niż dzieli[93] (tabela 1.1). Jak zauważa J. A. Fazlagić, młodzi Polacy są pierwszą generacją, która wychowywała się w pokoju i w warunkach gospodarki kapitalistycznej. „Jako studenci, przedstawiciele polskiego pokolenia Y są swego rodzaju hybrydą systemów wartości charakterystycznych dla swoich zachodnich odpowiedników oraz wartości tradycyjnych, wschodnioeuropejskich, słowiańskich. Z jednej strony posiadają szeroką wiedzę o świecie i rozumieją, czym jest umiejętność

---

[89] Z. Melosik, *Edukacja, młodzież*…, s. 25.

[90] M. Remisiewicz, *Generacja Y*, s. 83–84.

[91] K. Sowińska-Bonder, *To idzie młodość. Czy pokolenia X i Y mogą zgodnie koegzystować w organizacji*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 3, s. 59; M. Remisiewicz, *Generacja Y*, s. 87; J. M. Twenge, *Generation Me*, s. 216–221.

[92] G. Jabłońska, *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.135 [15.09.2009].

[93] Badania przeprowadziła firma Universum w 2007 r. Wzięło w nich udział 65 601 absolwentów amerykańskich uczelni oraz 5428 polskich.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

nawiązywania kontaktu z odbiorcą (innymi studentami, wykładowcą), lecz z drugiej strony – często powielają błędy starszego pokolenia, takie jak koncentrowanie się na wiedzy deklaratywnej (*know-what*), abstrahowanie lub unikanie pragmatycznych rozwiązań, czy też brak umiejętności syntezy i filtrowania informacji"[94].

Mimo że w czasach, kiedy dorastali, w kraju zachodziły głębokie przemiany społeczne, to bardzo szybko i w zdecydowanej większości zaakceptowali mechanizmy działania gospodarki rynkowej, wymogi edukacyjne, kwalifikacyjne i zawodowe[95]. Dziś, tak jak młodzi Amerykanie i Brytyjczycy[96], ich polscy rówieśnicy nie wyobrażają sobie braku równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Dla wszystkich tych grup narodowych duże znaczenie ma też stabilna sytuacja finansowa.

Tabela 1.1. Co pokolenie Y planuje osiągnąć w ciągu trzech lat po studiach

USA	%	Polska	%
Równowaga między życiem zawodowym i osobistym	56,2	Równowaga między życiem zawodowym i osobistym	57,6
Ugruntowana sytuacja finansowa	33,4	Ugruntowana sytuacja finansowa	50,6
Dalsza edukacja	32,1	Specjalizacja w danej dziedzinie	38,7
Wkład w społeczeństwo	26,3	Praca nad zadaniami, które stanowią nowe wyzwania	29,0
Praca międzynarodowa	17,9	Niezależność zawodowa	18,6
Awans na stanowisko kierownicze	12,4	Założenie własnej firmy	17,5
Specjalizacja w danej dziedzinie	11,5	Praca międzynarodowa	13,8
Praca nad zadaniami, które stanowią nowe wyzwania	11,3	Awans na stanowisko kierownicze	13,3
Zarządzanie projektami	10,4	Możliwość zmiany stanowisk w obrębie danej firmy	12,9
Dostęp do najlepszych technologii	9,6	Zarządzanie projektami	11,8
Założenie własnej firmy	8,1	Wkład w społeczeństwo	8,6
Prowadzenie badań	7,8	Wpływ na strategię firmy	5,6
Wpływ na strategię firmy	7,3	Rozwój nowych produktów	3,7

Źródło: Universum, [za:] M. Remisiewicz, *Generacja Y*, „Manager Magazin" 2008, nr 5, s. 89.

[94] J. A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, „e-mentor" 2008, nr 3, s. 15–16.

[95] E. Giermanowska, M. Racław-Markowska, *Społeczności lokalne wobec problemu bezrobocia młodzieży*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 39.

[96] Zgodnie z badaniami z sierpnia 2008 r., przeprowadzonymi wśród 265 Brytyjczyków w wieku poniżej 28 lat, najważniejszymi czynnikami w obecnej i przyszłej pracy są: (1) prawo do czasu wolnego i wypoczynku (87% wskazań), uznanie za dobrą pracę (86%), wynagrodzenie (85%) – *Generation Y Research*, *Personnel Today*, Ipsos MORI 2008, http://www.personneltoday.com/articles/2008/09/14/47463/generation-y-the-hard-facts.html [05.02.2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Podobne wyniki badań uzyskano w regionie łódzkim[97]. Zdaniem uczniów łódzkich liceów i studentów, wymarzoną pracę cechuje przede wszystkim regularność dochodów, możliwość godzenia życia zawodowego z prywatnym oraz uczestnictwo w ważnych i niecodziennych projektach. Ich nastawienie do istoty przyszłej pracy jest takie samo jak młodzieży zza oceanu. Niemal wszyscy chcą łączyć pracę ze swoimi zainteresowaniami, uczyć się ciągle czegoś nowego i mieć wpływ na to, co dzieje się w organizacji. Dla prawie całej grupy ankietowanych ważne jest, by w pracy realizować zadania zgodne z wyznawanymi wartościami, a ponad ¾ młodych respondentów planuje związać się zawodowo z firmą, która szanuje środowisko naturalne. Tak jak większość przedstawicieli pokolenia Y, tak i ankietowani młodzi łodzianie chcą podróżować i poznawać nowych ludzi. Uważają się za osoby wyjątkowe i lubią uczyć się za pomocą komputera.

Ponieważ łódzcy respondenci to uczniowie oraz studenci, którzy nie legitymują się jeszcze formalnym wyższym wykształceniem, preferują pracę w ojczyźnie. Jednak dla części z nich nie ma znaczenia, w jakim kraju podejmą w przyszłości zatrudnienie.

Na otwartość polskiej młodzieży, jeśli chodzi o poszukiwanie pracy poza granicami kraju, wskazują też wyniki analiz dotyczących opinii maturzystów ze szkół województwa podkarpackiego[98] – 78,6% ankietowanych uczniów nie widzi przeszkód, by pracować poza Polską. Podkarpaccy maturzyści planują, że wcześnie rozpoczną kariery zawodowe – 83,4% z nich chętnie podjęłoby pracę w trakcie studiów i łączyło obowiązki studenckie z zawodowymi.

Młodzi Polacy coraz częściej zdobywają zagraniczne doświadczenia już w trakcie studiów. Z roku na rok rośnie liczba młodzieży, która korzysta z możliwości, jakie dają im programy wymiany studenckiej. Główną przesłanką takich podróży jest nadzieja na otrzymanie w przyszłości atrakcyjnej oferty pracy. Zdaniem osób, które brały udział w programie Erasmus, wymiana studencka pozwala: zdobyć nowe (europejskie) doświadczenia (79%), poznać inne kultury i kraje (55%), skorzystać z odmiennej oferty edukacyjnej zagranicznych uczelni (51%), przygotować się do przyszłej pracy (47%), sprawdzić się w nowym środowisku (45%)[99].

---

[97] J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Juchnowicz [red.], *Kulturowe uwarunkowania…*, s. 118–134; M. Striker, *Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych*, [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek [red.], *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011, s. 35.

[98] Badaniem dotyczącym opinii maturzystów na temat rynku pracy objęto 640 osób; przeprowadzono je w okresie od stycznia do kwietnia 2007 r. – S. Gawroński, *Młodzież na rynku pracy – opinie maturzystów*, „Polityka Społeczna" 2007, nr 10, s. 28–29.

[99] *Erasmus – co to dla mnie znaczy? Opracowanie podsumowujące 20 lat Erasmusa*, za: A. Strojek, *Student w rozjazdach-pracodawca czeka*, http://rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.322/wpis.62 [21.01.2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Nie dziwi zatem, co jednocześnie upodabnia rodzimą młodzież do zachodnich rówieśników, że duża cześć młodych ludzi łączy studia z pracą. Uzyskiwane przez nich dochody często odpowiadają wynagrodzeniu osób z wykształceniem średnim, co sprawia, że alternatywny koszt studiowania ulega obniżeniu[100]. Choć aktywność zawodowa osób w wieku 15–24 lata jest w Polsce na jednym z niższych poziomów w Unii Europejskiej, to i tak w trzecim kwartale 2009 r. pracowało w kraju 35% osób młodych[101]. Odsetek pracującej młodzieży zwiększył się o 11 punktów procentowych w stosunku do roku 2005 i był trzykrotnie wyższy niż w roku 2002[102]. Dane z roku 2008 z regionu łódzkiego pokazują znaczący wzrost odsetka jednocześnie uczących się zarobkujących – ponad 80% uczących się lub studiujących młodych przedstawicieli Łodzi pracuje etatowo lub dorywczo.

Praca w niepełnym wymiarze czasu nie zawsze jest wyborem młodego człowieka. Przypuszczać można, że polska młodzież należy do grup szczególnie narażonych na nieadekwatne zatrudnienie (tzw. *underemployment* ogólnie oznacza zatrudnienie nie spełniające określonych standardów, np. zatrudnienie niepełne lub nieadekwatne do kwalifikacji). Obserwuje się, iż osoby w wieku 18–29 lat znacznie częściej niż pozostali pracownicy muszą pogodzić się ze statusem warunkowych pracowników, pozbawionych szans na stabilne zatrudnienie[103]. Zaznaczyć tu trzeba, że ogólnie gorsza sytuacja młodzieży na rynku pracy, w porównaniu ze starszymi wiekiem pracownikami, jest charakterystyczna dla całej Unii Europejskiej. W sytuacji kryzysu to młodzi są osobami, które w pierwszej kolejności pozbawiane są zatrudnienia. W III kwartale 2010 r. stopa bezrobocia w Unii Europejskiej dla osób w wieku 15–24 lata ukształtowała się na poziomie 20,5%. W tymże czasie młodzi Europejczycy zderzyli się z wyjątkowo trudną sytuacją na rynku pracy. W Hiszpanii stopa bezrobocia wśród osób w wieku 15–24 lata sięgnęła 40,5%. Znalezienie pracy było także trudne na Litwie oraz w Grecji – tam bez zatrudnienia pozostawało ponad 30% młodych ludzi. Polska usytuowała się blisko średniej europejskiej. W III kwartale 2010 r. pracy poszukiwało bezskutecznie ponad 23% młodych Polaków. Podobny wynik odnotowano we Francji oraz we Włoszech[104]. Potwierdzają to także wcześniejsze następujące dane Komisji Wspólnot Europejskich[105]:

– stopa bezrobocia młodych poniżej 25 lat wynosiła w grudniu 2004 r. 17,9% wobec 7,7% dla osób w wieku 25 lat i starszych;

---

[100] W. Jarecki, *Praca i dochody studentów*, „Polityka Społeczna" 2010, nr 1, s. 24.

[101] A. Strojek, *Koniec bajki?...*

[102] *Raport: Młodzi 2005*, AIG OFE, za: M. Macko, *Studenci i absolwenci na współczesnym rynku pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2007, nr 5, s. 130.

[103] A. Kiersztyn, *Underemployment: nowe zjawisko czy nowy termin?*, „Polityka Społeczna" 2007, nr 10, s. 25.

[104] *Młodzi bez pracy,* http://www.rynekpracy.pl/monitor_rynku_pracy_1.php/wpis.97 [25.02.2011].

[105] *Zielona Księga...*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

– ludzie młodzi są szczególnie narażeni na ryzyko ubóstwa. Jest tak w przypadku19% młodych w wieku 16–24 lat i wobec 12% osób w wieku od 25 do 64 lat. Proporcja ta jest również wyższa od obserwowanej u osób w wieku powyżej 65 lat (17%);

– ludzie młodzi spotykają się często z dyskryminacją związaną z ich wiekiem, brakiem doświadczenia zawodowego, wzmocnioną innymi czynnikami, takimi jak płeć, pochodzenie społeczne lub rasa, stanowiącymi przeszkody zarówno w ich integracji w czynnym życiu zawodowym, jak i w integracji ze społeczeństwem.

Jednocześnie poziom wykształcenia młodych Europejczyków jest znacznie wyższy niż przedstawicieli poprzednich pokoleń. I tak, w 2003 r. prawie 28% osób w wieku 25–34 lat posiadało wykształcenie wyższe wobec tylko 16% osób w wieku 55–64 lat[106]. Pozwala to przewidywać ich wyższy poziom produktywności i lepszą zdolność przystosowania się w porównaniu z pokoleniami wcześniejszymi. Dlatego też polska młodzież, tak jak typowi przedstawiciele pokolenia Y, optymistycznie patrzy w przyszłość. Zdecydowanie ponad połowa młodych Polaków (67,5%) uważa, że sytuacja na rodzimym rynku poprawi się, gwarantując im możliwość podjęcia satysfakcjonującej i sprawiającej przyjemność pracy[107].

Pomimo nieco odmiennych uwarunkowań dorastania młodzieży w różnych regionach świata, jej przedstawiciele legitymują się pewnymi specyficznymi cechami, które wskazują na przynależność do nowej generacji. Wszystkie te cechy wymagają zmiany w podejściu do nich jako do pracowników i stosowania odmiennych od tradycyjnych sposobów kierowania ludźmi. Jeśli chodzi o realizację głównych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, to w odniesieniu do oczekiwań pokolenia Y najważniejsze wydaje się[108]:

– w zakresie rekrutacji – docieranie do potencjalnych kandydatów poprzez wykorzystanie Internetu[109], intranetu i portali typu B2E[110] oraz realistyczna prezentacja pracy zawierająca wszelkie najważniejsze informacje o wakacie;

– w zakresie selekcji – dobór na podstawie kryteriów merytorycznych i brak dyskryminacji ze względu na jakiekolwiek kryterium;

– w obszarze motywowania – rozpoznawanie potrzeb i dostosowywanie narzędzi motywowania do indywidualnych preferencji;

– w kwestii wynagradzania – wynagradzanie sprawiedliwe, adekwatne do trudności i efektów oraz regularne;

---

[106] Tamże.

[107] S. Gawroński, *Młodzież na rynku pracy*…, s. 28–29.

[108] J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Zrozumieć pokolenie Y*…, s. 132.

[109] W. Kołodziejczyk, *Pokolenie Y*, http://edukacjaprzyszlosci.blogspot.com/2009/01/pokolenie-y.html [29.01.2009]; L. van der Sluis, S. van de Bunt-Kokhuis [eds], *Competing for Talent*, Koninklijke Van Gorcum BV, Assen 2009, s. 62–63.

[110] B2E (Business to Employee) to firmowe witryny budowane przez organizacje, które są dostępne dla wszystkich pracowników – U. Hansmann, L. Merk, M. S. Nicklous, Th. Stoper, *Pervasive Computing: The Mobile World*, Sprinter Professional Computing, Böblingen 2003, s. 360.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

– w odniesieniu do odejść – monitorowanie przyczyn samoistnych zwolnień;
– w zarządzaniu karierą – informowanie o możliwościach rozwojowych (już przy pierwszym kontakcie z firmą, najlepiej poprzez wykorzystanie strony internetowej organizacji), zapewnienie kontaktów z osobami innych narodowości i przedstawicielami odmiennych kultur.

M. Neagle[111] zauważa, że wielu zdolnych młodych ludzi doświadcza w pracy poczucia frustracji wynikającego z ograniczeń w rozwoju zawodowym. Proponuje wdrożenie konkretnych strategii organizacyjnych wobec najmłodszych zatrudnionych, które mogą pomóc w zwalczaniu uczucia ograniczenia. Zaleca m. in.: stosowanie rotacyjnych programów rozwojowych, adaptację opartą na dyskusjach, tworzenie organizacji młodych pracowników, zlecanie młodym realizacji znaczących projektów.

Na podstawie powyższego wydaje się, że szczególną rewolucję, bardziej niż firmy w Zachodniej Europie czy Stanach Zjednoczonych, przejść będą musiały nasze rodzime przedsiębiorstwa, gdyż w wielu z nich w dalszym ciągu dominują dysfunkcjonalne rozwiązania w zakresie zarządzania. Dlatego też[112]:

1) jeśli firma planuje zatrudnienie młodych, ambitnych kandydatów, niech nie łudzi się, że, słynąc z zalegania z wypłatą wynagrodzeń, przyciągnie millenialsów;

2) jeżeli organizacja wymaga od wszystkich kandydatów pełnej dyspozycyjności, poświęcenia się dla firmy i lojalności wobec pracodawcy – stoi na z góry przegranej pozycji;

3) gdy kadra kierownicza nie widzi potrzeby informowania zatrudnionych o strategii, planach i obecnej sytuacji firmy oraz wymaga podporządkowania się odgórnie podejmowanym decyzjom – niech nie liczy, że najmłodsi pracownicy pozostaną w przedsiębiorstwie na dłużej;

4) kiedy firma proponuje młodym jedynie realizację rutynowych, powtarzalnych zadań, które nie niosą ze sobą możliwości uczenia się nowych rzeczy – może zapomnieć, że przedstawiciele pokolenia Y zgodzą się na to.

Trzeba zatem przyjąć za pewnik, że generacja milenijna wymaga od organizacji nie tylko doskonałej funkcji personalnej, która realizowana będzie w odniesieniu do wyników diagnozy indywidualnych potrzeb. Przedstawiciele najmłodszego pokolenia oczekują też perfekcyjnego zarządzania, opartego o taką wizję, misję i kulturę organizacyjną, które zgodne są z wyznawanymi przez nich wartościami.

Potrzeby i oczekiwania pokolenia Y wskazują na fakt, że stanowią oni prawdziwe wyzwanie dla pracodawców. Pamiętać należy także, że kolejną trudność dla organizacji stanowić będzie (po części już stanowi) kierowanie zespołami wielopokoleniowymi. Szczególnie chodzi tu o różnice między oczekiwaniami generacji X i Y a potrzebami reprezentantów pokolenia *baby boomers*. Okazuje

---

[111] M. Neagle, *Tworzenie programów dla pracowników o wysokim potencjale*, [w:] S. Borkowska [red.], *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 125–126.

[112] J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Zrozumieć pokolenie Y*…, s. 132.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

się bowiem, że ci ostatni są zdecydowanie bardziej nastawieni na zaspokajanie poprzez pracę potrzeb materialnych niż osoby młodsze[113]. Adekwatnie do oczekiwań i wyznawanych wartości „rodzi się nowy model kariery zawodowej, w którym droga do sukcesu jest odmienna. Inaczej niż w dawnym modelu, pracownicy mają wpływ na funkcjonowanie firmy już od pierwszego dnia pracy. Nie istnieje najniższy szczebel hierarchii, ponieważ w ogóle nie ma tu szczebli. Co więc jest? Możliwość służenia innym. Relacje międzyludzkie to nowa waluta, a wysokość wynagrodzenia nie jest już głównym wskaźnikiem awansu społecznego. Charakterystyczne dla dawnego modelu rozwoju kariery uzależnienie od rzeczy materialnych (pieniądze, władza, dobra materialne) zastąpione zostaje potrzebą osiągania korzyści zarówno materialnych, jak i niematerialnych"[114].

Co zatem robić, by usatysfakcjonować pracowników w różnym wieku: dojrzałych, w środkowym etapie kariery i młodych? Pracodawcom zaleca się głównie stosowanie elastycznych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Chodzi tu m.in. o: elastyczne formy zatrudnienia[115]; dostosowanie form szkolenia do wieku i stylu pracy; elastyczne rozwiązania w sferze wynagradzania oraz gwarancję zachowania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym[116]. Drogą do osiągnięcia tych celów może być podejście do zarządzania zgodne z ideą *flexicurity*, opierającą się na twierdzeniu, że elastyczność i bezpieczeństwo zatrudnienia nie wykluczają się wzajemnie, lecz uzupełniają[117].

1.3. Wojna o talenty

Jednym z krytycznych czynników, przesądzających o konkurencyjności firmy i dynamicznym jej rozwoju, są ludzie. Sumę ich indywidualnych zdolności, czyli umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, postaw, charakteru oraz zdolności do uczenia się i rozwoju, ogólnie określić można jako talent[118].

---

[113] K. Larkan, *The Talent War: How to Find and Retain the Best People for Your Company*, Marshall Cavendish, Singapore 2007, s. 10.

[114] D. J. Sanders, *Stworzeni, aby służyć. Jak wpływać na wyniki firmy, pamiętając o potrzebach pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 57.

[115] O mocnych i słabych stronach cywilnoprawnych umów o pracę, nazywanych ostatnio w Polsce umowami śmieciowymi, szeroko wypowiadają się eksperci. Więcej na ten temat można znaleźć m. in. w: U. Brońska, *Przeciwdziałanie zastępowaniu umów o pracę umowami cywilnoprawnymi*, „Polityka Społeczna" 2010, nr 7, s. 15–20; T. Dudek, *Pracownik czasowy*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 7, s. 62–65; P. Berłowski, *Umowy śmieciowe czy elastyczne*, tamże, nr 12, s. 12–16.

[116] K. Dychtwald, T. J. Erickson, R. Morison, *Workforce Crisis: How to Beat the Doming Shortage of Skills and Talent*, Harvard Business Press, Boston 2006, s. 135–206.

[117] http://www.flexicurity.rzemioslo.bialystok.pl/index-3.html [27.09.2011].

[118] Ph. Brown, A. Hesketh, S. Williams, *The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford 2004, s. 76.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Bardzo trudno jest jednoznacznie zdefiniować talent. J. S. Renzulli[119] uważa na przykład, iż tworzą go trzy zasadnicze czynniki: ponadprzeciętne zdolności, zaangażowanie w pracę oraz twórczość. W literaturze spotkać można liczne definicje talentu, które sklasyfikować można na podstawie takich kryteriów, jak: wyjątkowość uzdolnień, ich związek z celami firmy[120] czy rodzaj zdolności[121]. Pojęcie to stosowane jest również w odniesieniu do osób legitymujących się określonym zestawem cech i umiejętności, a ludzi uznawanych za uzdolnionych utożsamia się często z pracownikami kluczowymi (*core employees*), osiągającymi najlepsze wyniki (*best-preformers*)[122] czy z pracownikami o wysokim potencjale (*high-potentials*)[123], których charakteryzują trzy zasadnicze cechy: inteligencja lub umiejętności, stabilność emocjonalna oraz skrupulatność[124].

Ponadto, na co uwagę zwraca H. Bieniok[125], talent znaleźć można w każdym człowieku. Odnosząc definicje talentu do człowieka, powiedzieć można, że stanowią one pewne continuum, na którego jednym końcu znajdują się ludzie o rzadkich i wybitnych uzdolnieniach, a na drugim wszyscy ci, z których każdy jest w pewnym zakresie nośnikiem jakiś talentów, a więc posiada w pewnej dziedzinie wysoki potencjał zdolności, najczęściej jeszcze nie odkrytych, a przez to także marnowanych.

Obecnie coraz częściej słowo „talent" uważane jest za synonim słowa „pracownik"[126]. Przyjąć należy zatem, iż talentem może być każda osoba na

---

[119] J. S. Renzulli, *The Three-ring Conception of Giftedness: A Divelopment Model for Creative Productivity*, [w:] R. J. Sternberg, J. E. Davidson [eds], *Conceptions of Giftedness*, Cambridge University Press, Cambridge 1986, [za:] *S. Chełpa, Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, [w:] S. Borkowska [red.], *Zarządzanie talentami*, s. 30.

[120] Np.: „Utalentowany personel to ludzie, którzy wiedzą, czego wymaga ich obecna i przyszła praca, i potrafią określić wiedzę, umiejętności i zachowania niezbędne do spełniania wymagań klientów" – D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział hr*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 101; „W modelu kompetencji wysoki potencjał oznacza reprezentowanie przez pracownika poziomu kompetencji co najmniej zgodnego ze stanem pożądanym na danym stanowisku – przy gotowości do dalszego szybkiego rozwoju" – G. Filipowicz, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 164.

[121] A. Pocztowski [red.], *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 38–43.

[122] T. Ingram, *Talent na tle pojęć pokrewnych*, [w:] T. Ingram [red.], *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 19–20.

[123] T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska [red.], *Zarządzanie talentami*, s. 20.

[124] M. Juchnowicz, *Talent w organizacjach międzynarodowych*, [w:] T. Listwan, S. A. Witkowski [red.], *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006, s. 38–39.

[125] H. Bieniok, *Zarządzanie talentami jako źródło wiedzy i kompetencji organizacji*, [w:] A. Glińska-Neweś [red.], *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 409–410.

[126] N. Solińska, *Magia rozwoju talentów*, http://kadry.nf.pl/Artykul/7398/Str_3/Zarzadzanie-talentami/hr-kadry-talent-zarzadzanie/ [12.03.2011].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

każdym szczeblu organizacji, pod warunkiem jednak uwzględnienia potrzeb instytucji.

Przyczyny zainteresowania nauki o zarządzaniu talentami podzielić można na dwie grupy: zewnątrz- i wewnątrzorganizacyjne, jednak przyczyny należące do pierwszej kategorii są pierwotne w stosunku do przesłanek wewnętrznych, które postrzegać należy jako reakcje współczesnych organizacji na zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Przemiany te dotyczą wielu aspektów, lecz ich cechą zasadniczą jest to, że związane są z przejściem społeczeństwa i gospodarki z ery przemysłowej do informacyjnej, w której najcenniejszym kapitałem staje się wiedza[127].

Centralność wiedzy jako filaru, na którym opiera się nowa technologia oraz wzrost gospodarczy, podkreśla koncepcja społeczeństwa postindustrialnego[128]. Zakłada ona, iż wiedza stanowi główny zasób ekonomiczny, jest źródłem bogactwa i predystynuje do pełnienia znaczących, z punktu widzenia społeczeństwa, ról społecznych. Zdaniem P. Druckera wiodącymi grupami w społeczeństwie wiedzy są wykwalifikowani pracownicy, którzy potrafią wykorzystać wiedzę w praktyce[129]. Zgodnie z tezą R. B. Reicha są to tzw. analitycy symboli (liczb, kształtów słów, koncepcji) oraz pracownicy wykonujący usługi osobiste[130].

Wiedza oraz procesy związane z jej tworzeniem, organizowaniem, przechowywaniem i przekazywaniem są także podstawą nowego podziału społecznego. Dwie nowe klasy społeczne to usługowcy – świadczący usługi tradycyjne oraz kognitariusze – cechujący się z jednej strony posiadaniem wiedzy teoretycznej i praktycznej, a z drugiej łatwością zmiany zawodu. Do klasy kognitariuszy zalicza się przykładowo: informatyków, nauczycieli, naukowców, dziennikarzy, bankowców, specjalistów od reklamy i *public relations*, którzy charakteryzują się tym, że nieustannie rozwijają się zawodowo[131].

Rosnące znaczenie wiedzy jako potencjału gospodarki doprowadziło do rozpoznania tzw. wiedzochłonnych organizacji, inwestujących w badania naukowe, rozwój, kształcenie, w których kluczową rolę pełnią pracownicy umysłowi, inżynierowie i menedżerowie. Pracownicy wiedzy to profesjonaliści, reprezen-

---

[127] A. Pocztowski [red.], *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 13–14.

[128] D. Bell, *The Comming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*, London 1974, s. 112; charakterystyki koncepcji społeczeństwa poprzemysłowego znaleźć można m. in. [w:] B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 55–62.

[129] P. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*,Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 14.

[130] M. Sloman, *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 43.

[131] Cz. Sikorski nazywa tę klasę nową klasą średnią, inaczej *knowledge class*, zaliczając do niej ludzi, którzy swoją pozycję w społeczeństwie zawdzięczają wiedzy – Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 161.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

tujący wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia. W swojej pracy wykorzystują głównie symbole i znaki[132] oraz zarabiają na życie myśleniem. „W zakresie ich obowiązków jest tworzenie, nadawanie biegu i analizowanie w imieniu organizacji nowych pomysłów"[133]. Wprowadzają innowacje i stymulują rozwój przedsiębiorstwa. Opracowują nowe produkty i usługi, projektują programy marketingowe i tworzą strategie. Są siłą napędową współczesnej gospodarki, gdyż wytwarzają największą wartość dodaną i w największym stopniu decydują o wartości organizacji ich zatrudniających. „Jeżeli naszym przedsiębiorstwom uda się zwiększyć wydajność, osiągnąć cele strategiczne i podnieść poziom życia społeczeństwa, będziemy to zawdzięczać pracownikom wiedzy, którzy wykonywali swoją pracę w sposób bardziej wydajny i produktywny"[134], przy czym tym, co ma największy wpływ na sukces organizacji, są ludzkie kompetencje.

Na podstawie wyników badań stwierdzić można, że z punktu widzenia każdego pracownika i instytucji znaczenie ma nie tylko wiedza ekspercka, ale i: zorientowanie na działanie, komunikacja, kreatywność, umiejętności krytycznej oceny, zorientowanie na klienta, umiejętności interpersonalne, przewodzenie oraz praca zespołowa[135]. Dzieje się tak dlatego, że w gospodarce opartej na wiedzy tracą na znaczeniu „twarde" zasoby organizacji, do których zalicza się maszyny, urządzenia czy kapitał. Współczesne organizacje (tabela 1.2) rozwijają się głównie dzięki składnikom niematerialnym, takimi jak: kapitał intelektualny i talent, marka, sieci powiązań. Szacuje się, że obecnie 60% wszystkich stanowisk pracy wymaga od pracowników legitymowania się wiedzą, podczas gdy w roku 1900 odsetek takich miejsc pracy wynosił jedynie 17%[136]. Jeśli chodzi o dokładną liczbę pracowników wiedzy, to poglądy są tu zróżnicowane – ich odsetek wśród ogółu zatrudnionych wynosić może od 30 do 80%[137]. Ponadto, firmy, w których przeważają stanowiska pracy wymagające intensywnego myślenia, mają wyższe zyski w przeliczeniu na jednego pracownika niż przedsiębiorstwa zdominowane przez robotnicze miejsca pracy[138].

---

[132] M. Fryczyńska, *Pracownicy wiedzy – nowe wyzwanie zarządzania organizacjami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2003, nr 1, s. 27.

[133] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania*…, s. 141.

[134] T. H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 16–22.

[135] L. A. Berger, D. R. Berger, *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, McGraw-Hill Professional, New York 2003, s. 7–8.

[136] E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business Press, Boston 2001, s. 3.

[137] M. Fryczyńska, *Pracownicy wiedzy*…, s. 27.

[138] L. Bryan, K. I. Joyce, *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent In the 21st-century Organization*, McGraw-Hill Professional, New York 2007, s. 191.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 1.2. Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji

Stara rzeczywistość	Nowa rzeczywistość
Ludzie potrzebują organizacji	Organizacje potrzebują ludzi
Czynniki konkurencji: maszyny, kapitał	Czynnik konkurencji – ludzki talent
Talenty czynią różnicę	Talenty czynią wielką różnicę
Brakuje pracy	Brakuje utalentowanych ludzi
Pracownicy są lojalni, a praca daje bezpieczeństwo	Ludzie są mobilni, ich zaangażowanie jest krótkoterminowe
Ludzie akceptują standardowe oferty pracy	Ludzie wymagają więcej niż standard

Źródło: E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business Press, Boston 2001, s. 6.

Jednak przedsiębiorstwa działające w nowej gospodarce, poszukując utalentowanych kadr, wziąć muszą pod uwagę szereg ograniczeń, będących pochodną transformacji w skali globalnej. Część z nich związana jest z przemianami w sferze demograficznej, które sprawiają, że kurczą się zasoby pracy w wieku produkcyjnym. Z punktu widzenia problematyki talentów kluczowe znaczenie ma[139]:

– przechodzenie na emerytury osób z generacji *baby-boom*, które sprawia, że organizacje muszą dać sobie radę bez ich umiejętności i doświadczenia;

– wydłużanie długość życia, generujące dylemat, jak długo człowiek może pracować i być jednocześnie kreatywnym;

– spadek liczby urodzeń, skutkujący coraz mniejszą liczbą młodych ludzi, którzy corocznie zasilają rynek pracy.

Organizacje dotyka również swoisty paradoks zasobów ludzkich, dla którego charakterystycznych jest co najmniej kilka trendów, które w nadchodzącej przyszłości będą się umacniać. „Połączenie zmian demograficznych (starzenie się populacji, spadek wskaźnika urodzeń, migracja ekonomiczna), ewolucji społecznej, nieodpowiednich programów edukacyjnych, globalizacji oraz działań korporacyjnych (zatrudnienia zewnętrznego, rekrutacji międzynarodowej, zatrudnienia na żądanie) powoduje niedobory nie tylko w ogólnej dostępności talentów, ale także – co ważniejsze – konkretnych umiejętności i kompetencji wymaganych w gospodarkach: uprzemysłowionych, wschodzących i rozwijających się. Co więcej, na skutek postępu technologicznego i zysków, które niosą zwiększenie wydajności w pracy, eliminuje się wiele miejsc pracy wymagających rutynowych działań oraz niskich kwalifikacji lub umiejętności, na które niegdyś było wielkie zapotrzebowanie, a które dziś szybko stają się przestarzałe. Choć z jednej strony obniża to zapotrzebowanie na pewne zawody, zmniejszając w ten sposób także to,

[139] K. Dychtwald, T. J. Erickson, R. Morison, *Workforce Crisis: How to Beat the Doming Shortage of Skills and Talent*, Harvard Business Press, Boston 2006, s. 3–5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

co postrzegamy jako rezultaty niedoboru talentów, z drugiej jednak pozostawia pracowników potencjalnie bez miejsca pracy"[140].

Powyżej zaprezentowane tendencje skutkują tym, że za kilka lat wszystkie firmy będą walczyć o pracowników, podobnie jak dziś walczą o klientów[141]. Jednak pamiętać trzeba, iż dla licznych organizacji zmagania o pozyskanie i utrzymanie utalentowanej kadry rozpoczęły się wraz z narodzinami wieku informatyzacji, czyli już w latach 80. XX w.

Samo pojęcie „wojny o talenty" pojawiło się dopiero w 1997 r., kiedy to firma McKinsey ogłosiła raport z przeprowadzonych przez siebie badań (*The War for Talent*). Wyniki tych analiz, powtórzonych następnie w roku 2000, uświadamiając menedżerom lukę, która istnieje pomiędzy ich potrzebami związanymi z pozyskiwaniem i zatrzymywaniem talentów a ich możliwościami w tym zakresie[142], były podstawą rozwoju zarządzania talentami, stanowiącego główne narzędzie w konkurowaniu o utalentowaną kadrę.

Zasadnicze wskazówki dotyczące tego, jak organizacja winna radzić sobie z niedoborem najlepszych pracowników zakładają[143]:

1) Priorytetowe traktowanie zarządzania talentami w organizacji. Podstawę tego działania powinno stanowić przekonanie, że zatrudnianie w firmie pracowników utalentowanych, dynamicznych i skutecznych jest podstawą osiągania celów organizacyjnych. Przekonanie to powinno być wzmacniane przez monitorowanie potencjału pracowników tak, aby możliwe było zidentyfikowanie talentów, pracowników przeciętnych oraz pracowników, którzy nie osiągają założonych rezultatów.

2) Nieustanne poszukiwanie talentów. Najlepsze firmy prowadzą nieprzerwany proces poszukiwania talentów poprzez precyzyjne zdefiniowanie kompetencji, które są kluczowe dla firmy oraz poszukiwanie pracowników przy wykorzystaniu nowych metod w różnych miejscach.

3) Intensywne rozwijanie talentów. Firmy nie w pełni wykorzystują potencjał pracowników, ponieważ proces rozwoju nie jest prowadzony właściwie. Program rozwoju talentów powinien zawierać kilka rodzajów działań: wykonywanie zadań, których trudność przekracza aktualne umiejętności pracownika, przekazywanie informacji zwrotnej, uświadomienie pracownikom roli, jaką odgrywają w firmie.

---

[140] Raport ekspercki Manpower, *Niedobór talentów na rynku pracy 2008 r*., Manpower Polska 2008, s. 1.

[141] R. Szczepanik, *Budowanie wizerunku pracodawcy*, http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly_r.php?id_ar=4309 [29.04.2008].

[142] R. W. Barner, *Bench Strength: Developing the Depth and Versatility of Your Organization`s Leadership Talent*, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York 2006, s. 1.

[143] B. Matuszczak-Królak, I. Świątek-Barylska, *Wojna o talenty – czy wojna z talentami?*, [w:] Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk [red.], *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2005, s. 229–230.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

4) Talenty powinny otrzymywać od firmy wartości dla nich istotne. Odpowiedź na pytanie, jakie to wartości, uzyskać można analizując powody, dla których utalentowani pracownicy chcą lub chcieliby pracować w firmie. Badania wskazują na takie wartości jak: możliwość pracy w znanej firmie, interesująca praca, możliwość rozwoju, wynagrodzenie będące odzwierciedleniem znaczenia pracownika dla firmy.

5) Stwarzanie możliwości dla rozwoju talentów. Firmy ponoszą olbrzymie koszty wynikające z negatywnego wpływu pracowników, których niska jakość pracy ma wpływ na wszystkich, z którymi mają kontakt w firmie oraz poza nią. Największą barierą przed podjęciem działań przeciwdziałającym tego typu sytuacji jest ludzka natura. Jednakże rozwiązanie tego problemu, czy to przez zmianę stanowiska, czy też zwolnienie, jest zarówno trudnym zadaniem, jak i obowiązkiem menedżera.

Tworzenie odpowiednich programów wsparcia dla utalentowanych pracowników stanowi korzyść dla obydwu zainteresowanych stron – firmy i samych pracowników[144]. Organizacja zyskuje możliwość:

– pełnego skorzystania z osób zatrudnionych;

– kreowania i realizowania nowatorskich rozwiązań i zadań podnoszących konkurencyjność firmy;

– motywowania do rozwoju kompetencji istotnych z punktu widzenia organizacji;

– stworzenia adekwatnych do potrzeb, rozłożonych w czasie indywidualnych ofert rozwojowych (długofalowe motywowanie);

– utrzymania cennych pracowników w firmie;

– wychowania sukcesorów, mogących zajmować coraz wyższe stanowiska w organizacji.

Z kolei pracownik dzięki programom wsparcia może:

– kontrolować własny rozwój, a zwłaszcza wyznaczać sobie krótkoterminowe cele rozwojowe.

– oceniać propozycje rozwojowe organizacji z perspektywy osobistych celów zawodowych;

– konsumować własny potencjał i zaangażowanie, dzięki uczestniczeniu w rozwojowych projektach;

– aktywnie kształtować własną karierę poprzez zaangażowanie w propozycje rozwojowe organizacji.

Wraz z zaostrzeniem się wojny o talenty pojawiło się jeszcze jedno wyzwanie dla firmy – konieczność przyciągania talentów zza granicy. Ponieważ osoby zaliczane do grupy *high potentials* są elastyczne i mobilne, zauważono, że przedsiębiorstwa, które działają tylko w kraju, zaprzepaszczają szansę na globalnym

---

[144] G. Filipowicz, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 165.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

rynku rekrutacyjnym[145]. Dlatego kraje jako całość i poszczególne przedsiębiorstwa przechodzą ewolucję podejścia do problemu zatrudniania pracowników zza granicy. Przemianę tę charakteryzuje przejście od restrykcji do ułatwień, stosowanie zachęt i aktywnego naboru oraz przyciąganie potencjalnych kandydatów poprzez wymianę studencką[146].

Także i w Polsce można zauważyć zmiany w podejściu organizacji do talentu. Mimo iż nasz kraj w dalszym ciągu należy do grupy o niskim odsetku osób czynnych zawodowo, i być może uda mu się uruchomić rezerwy talentu[147], to i tak na przestrzeni ostatnich lat dużo się zmieniło. Jeszcze w roku 2005 na polskim rynku wojna o talenty nie była zjawiskiem zaawansowanym. Obserwowano wysoką substytucyjność pracowników i niewiele firm dbało o utalentowaną kadrę[148]. Jednak przekształcenia na rynku pracy sprawiły, że do roku 2008 sytuacja wielu firm zmieniła się diametralnie.

W 2006 r. 40% przedsiębiorstw w skali świata miało problemy z obsadzeniem wakatów[149]. Dane pochodzące z Wielkiej Brytanii dowodzą, że im wyższe kompetencje wymagane od kandydatów na wolne stanowisko pracy, tym dłuższy czas potrzebny na jego obsadzenie (tabela 1.3).

Tabela 1.3. Średni czas wakowania stanowisk

Typ wakującego stanowiska	Liczba tygodni niezbędnych do obsadzenia wakatu
Kierownik najwyższego szczebla	16,5
Kierownik średniego szczebla	12,3
Pracownik administracji, pracownik obsługi technicznej	6,7
Pracownik obsługi klienta	7,4
Pracownik „fizyczny”	5,8

Źródło: Recruitment, *Retention and Turnover*, CIPD, London 2008, s. 11.

W Polsce, zgodnie z wynikami badań, procentowy udział pracodawców zgłaszających trudności z pozyskiwaniem kompetentnych pracowników wzrósł

[145] http://www.internationalstudentsclub.org/pl/96.html [12.04.2008].

[146] Ch. Kuptsch, E. F. Pang, *Competing for Global Talent*, International Labour Organization, Geneva 2006, s. 19–21.

[147] Raport ekspercki Manpower, *Niedobór talentów*…, s. 6.

[148] B. Mierzejewska, K. Kowalczyk, *Motywowanie w zarządzaniu wiedzą (cz. 2)*, „e-mentor” 2005, nr 2, s. 58.

[149] C. Benko, A. Weisberg, *Mass Career Customization™: A New Model for How Careers Are Built*, „IveyBusiness Journal”, May-June 2008**,** http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=756 [15.01.2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

od roku 2004 kilkukrotnie, a, jak przewidują specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi, problem ten może się jeszcze nasilać. W roku 2006 ponad ¾ menedżerów i ekspertów zatrudnionych w dużych organizacjach[150] było zdania, że ich firmy borykają się z poważnymi problemami ze zdobyciem pracowników. Dwa lata później (2008) problemy z pozyskaniem kadr zgłaszało już 89% przedsiębiorstw[151]. Największe trudności z naborem dotyczyły pozyskania specjalistów, czyli pracowników o ugruntowanej wiedzy zawodowej, zdolnych do samodzielnej pracy[152].

Sytuacja zmieniła się nieco w 2010 r. Wtedy to, jak podało Manpower[153], trudności w zatrudnianiu miała połowa rodzimych pracodawców (51%). Podobnie jak na świecie, w kraju w ciągu trzech edycji badania najbardziej poszukiwanymi pracownikami byli wykwalifikowani pracownicy fizyczni: elektrycy, cieśle, stolarze, murarze, hydraulicy czy spawacze (tabela 1.4). Przy czym, na co warto zwrócić szczególną uwagę, w 2010 r. Polska była krajem, który spośród wszystkich państw Europy i Bliskiego Wschodu notował największe problemy z pozyskaniem talentów.

Tabela 1.4. Najtrudniejsze do obsadzenia zawody w 2010 r.

Lp.	Polska	Europa	Świat
1	2	3	4
1.	Wykwalifikowani pracownicy fizyczni	Wykwalifikowani pracownicy fizyczni	Wykwalifikowani pracownicy fizyczni
2.	Menedżerowie projektu	Przedstawiciele handlowi	Przedstawiciele handlowi
3.	Szefowie kuchni/kucharze	Technicy	Technicy
4.	Kierowcy	Kierowcy	Inżynierowie
5.	Pracownicy sekretariatu, asystenci dyrekcji, asystenci ds. administracji	Pracownicy księgowości i finansów	Pracownicy księgowości i finansów
6.	Pracownicy hoteli i restauracji	Inżynierowie	Operatorzy produkcji

[150] Przypuszczać można, że jeszcze większe kłopoty z przyciąganiem pracowników mają rodzime małe i średnie przedsiębiorstwa, które, zgodnie z wynikami badań, w większości nie angażują się w perspektywiczne planowanie kadr – Cz. Szmidt, *Zzl a konkurencyjność*…, s. 211–212.

[151] Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, *Stan kapitału ludzkiego w Polsce, rok 2008*, PSZK, Warszawa 2008, s. 22–25.

[152] M. Juchnowicz, T. Rostkowski, *Diagnoza zzl – badania 2006*, [w:] S. Borkowska, [red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*…, s. 203–204.

[153] Raport ekspercki Manpower, *Niedobór talentów na rynku pracy 2010 r*., htt8.ps://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/4f9bd38042a25d0a963ade4f3871948a/Niedob%C3%B3r+talen9.t%C3%B3w+w+Polsce+i+na+%C5%9Bwiecie+%E2%80%93+10+najtrudniejszych+do+obsadzenia+zawod%C10.3%B3w+w+2010+r.pdf?MOD=AJPERES [02.02.2011].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 1.4. (cd.)

1	2	3	4
7.	Pracownicy księgowości i finansów	Szefowie kuchni/kucharze	Pracownicy sekretariatu, asystenci dyrekcji, asystenci ds. administracji
8.	Inżynierowie	Pracownicy sekretariatu, asystenci dyrekcji, asystenci ds. administracji	Członkowie zarządu/ kadra najwyższego szczebla
9.	Pracownicy działów IT	Pracownicy działów IT	Kierowcy
10.	Pracownicy recepcji	Lekarze i wykwalifikowany personel medyczny (z wyłączeniem pielęgniarek i pielęgniarzy)	Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni

Źródło: Raport ekspercki Manpower, *Niedobór talentów na rynku pracy 2010 r*., https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/4f9bd38042a25d0a963ade4f3871948a/Niedob%C3%B3r+talent%C3%B3w+w+Polsce+i+na+%C5%9Bwiecie+%E2%80%93+10+najtrudniejszych+do+obsadzenia+zawod%C3%B3w+w+2010+r.pdf?MOD=AJPERES [02.02.2011].

Nie dziwi zatem, iż autorzy raportu o niedoborze talentów na rynku pracy przestrzegają, że „pracodawcy, którzy nie zwracają uwagi na to zjawisko, mogą odkryć, że prowadzony biznes – dziś działający bez przeszkód – nawet w ciągu roku będzie już w nie najlepszym położeniu. Wiele przedsiębiorstw działa dziś w modelu tak uszczuplonym, że przy braku obsadzenia zaledwie kilku najważniejszych stanowisk może dojść do załamania całej organizacji. To z kolei znaczy, że należy koncentrować się nie tylko na 10% najważniejszych kategoriach talentów, ale raczej na całym jego spektrum”[154].

Między innymi dlatego, w roku 2008, zdaniem większości spośród 300 dyrektorów personalnych największych polskich przedsiębiorstw talenty były w Polsce w cenie i, co ważne, powoli rozpoczynała się rywalizacja o nie także na najniższych poziomach organizacji. Choć niewiele rodzimych firm deklarowało wtedy, że posiada strategię budowania wizerunku pracodawcy atrakcyjnego dla szczególnie utalentowanych osób, to prawie wszyscy respondenci (94% badanych) przewidywali, że w perspektywie trzech lat proces zarządzania talentami zyska na znaczeniu[155].

Wyniki analiz wskazują, że przedsiębiorstwa działające w Polsce stosują różne narzędzia i techniki służące pozyskiwaniu i utrzymywaniu najlepszych pracowników. Proponuje się im nie tylko udział w szkoleniach czy podnoszenie kwalifikacji w ramach studiów podyplomowych lub MBA. Przedsiębiorstwa

[154] Raport ekspercki Manpower, *Niedobór talentów na rynku pracy 2008 r*., s. 9.

[155] M. Konkel, *Zarządzanie talentami*, http://www.bankier.pl/wiadomosc/Wojna-o-talenty-w-Polsce-rozpoczela-sie-na-dobre-1535668.html [02.01.2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

dbają również o właściwą atmosferę pracy, zapewniają zadania niosące ze sobą nowe wyzwania, doceniają rolę awansu funkcyjnego[156]. Tak więc zauważyć można, że programy dla osób o wysokim potencjale przyjmują formułę dość złożonych przedsięwzięć. „Do lamusa odchodzi praktyka opierania takich programów na kilku szkoleniach. Efektywny rozwój zawodowy wymaga skorzystania z różnych czynników za ten rozwój odpowiedzialnych. […] Oczywiście każdy projekt tego typu może – a nawet powinien – przyjąć indywidualną formę"[157].

Mimo że wyniki rozmów z dyrektorami personalnymi rodzimych firm są optymistyczne i respondenci podkreślają, że z punktu widzenia organizacji istnieje zdecydowanie więcej pozytywnych niż negatywnych efektów wprowadzenia procesu zarządzania talentami, to autorzy badania nie mają złudzeń i przypuszczają, że na ich zaproszenie do wzięcia udziału w projekcie odpowiedziały w większości te organizacje, dla których temat zarządzania talentami jest istotny. Stąd wniosek, że zarządzanie talentami, choć coraz popularniejsze, pozostaje nadal wyodrębnionym procesem funkcjonującym z inicjatywy działów zarządzania personelem – a nie głęboką filozofią i strategią całej firmy[158]. Potwierdzeniem tego spostrzeżenia mogą być rezultaty badania firmy HRM Partner SA z końca 2010 r. Pokazują one, że procesy zarządzania talentami w Polsce są nadal w fazie dojrzewającej, czyli brakuje im integracji poszczególnych działań oraz powiązania ze strategią biznesową przedsiębiorstwa[159].

Z drugiej strony, na podstawie wyników ósmego raportu „Corporate Reputation Watch", zauważyć należy, że w najbliższym czasie niemal wszystkie polskie organizacje zrewidować będą musiały swoje podejście do kwestii kierowania ludźmi. Z badań tych wynika bowiem (respondentami byli studenci MBA), że dla potencjalnych pracowników coraz większe znaczenie ma etyka w zarządzaniu, a szczególnie takie działania jak polityka proekologiczna i społeczna odpowiedzialność[160], a te, choć związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, stanowią pochodną tożsamości organizacji.

Kiedy mowa o utalentowanej kadrze, wątpliwości budzi fakt, czy w obliczu recesji gospodarczej nie nastąpi osłabienie rywalizacji o talenty. Jednak eksperci

---

[156] D. Czerwińska, *Trwa wojna o talenty*, http://www.rzeczpospolita.pl/dodatki.praca_061122/_praca_a_6.html [02.01.2009].

[157] G. Filipowicz, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 166.

[158] M. Konkel, *Zarządzanie talentami*, http://www.bankier.pl/wiadomosc/Wojna-o-talenty-w-Polsce-rozpoczela-sie-na-dobre-1535668.html [02.01.2009].

[159] A. Jarosławska, *Docenić talent. Polskie praktyki zarządzania talentami według badania HRM partners SA*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 1, s. 32.

[160] *Ósmy doroczny raport Corporate Reputation Watch*, Hill&Knowlton, www.proto.pl/PR/Pdf/raport_hill_knowlton.pdf [02.01.2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

są tu w zasadzie zgodni i w następujący sposób komentują rolę utalentowanych kadr: „Kompetentni pracownicy mają umiejętności potrzebne firmie zarówno dziś, jak i jutro. Zaangażowani pracownicy wykorzystują te umiejętności regularnie i w sposób przewidywalny”[161]; „W przypadku największych talentów, tak jak w przypadku najbardziej atrakcyjnych nieruchomości, popyt zawsze będzie przewyższał podaż. Zwycięzcami w korporacyjnym świecie będą ci, którzy najszybciej przyjmą to do wiadomości”[162]. „Firmy, które nie inwestują w talenty, tracą opinię dobrego pracodawcy i kolejnych zdolnych pracowników”[163].

Tak więc, nawet w czasach, kiedy firmy dążą do obniżania kosztów pracy – wojna o talenty będzie trwać. Ludzki talent jest niezbędny dla każdego typu organizacji, a zasadnicze są tu następujące kwestie[164]:

1) talent jest zasobem strategicznym,
2) różnorodność talentu jest jego największym plusem,
3) uczenie się i umiejętności rozwojowe są najważniejszym atutem organizacji bogatych w talenty,
4) właściwe motywowanie rozwija talenty,
5) w dbałość o talenty i ich rozwój powinni być zaangażowani wszyscy członkowie instytucji.

Pracodawcom, którzy mają problemy z powodu niedoboru talentów, zaleca się podejmowanie szeregu działań, począwszy od utrzymywania kontaktów z różnego typu instytucjami edukacyjnymi, aż po zachęcanie pracowników do wydłużania aktywnego życia zawodowego[165]. Jednak w przypadku pozyskiwania i utrzymywania utalentowanych kadr, podstawowe znaczenie mają dla organizacji rozwiązania systemowe, a jednym z nich jest budowanie marki pracodawcy. Z tego punktu widzenia zgodzić się trzeba z wypowiedziami tych, którzy uważają, iż *employer branding* jest produktem wojny o talenty[166]. Z drugiej strony, z dużą dozą prawdopodobieństwa założyć można, że ze względu na związek pomiędzy wizerunkiem firmy a chęcią związania z nią życia zawodowego, silna marka pracodawcy, który postrzegany jest jako atrakcyjny, jest kluczowa dla przycią-

---

[161] D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział hr*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 86.

[162] *Ósmy doroczny raport…*.

[163] J. Gilewicz, *Wojna o talenty*, http://www.carpenterconsulting.pl/readingroom.aspx?aid=3 [02.01.2009].

[164] P. Cheese, R. J. Thomas, E. Craig, *The Talent Powered Organization*…, s. 11.

[165] Raport „ekspercki Manpower, *Niedobór talentów na rynku pracy 2008 r*., s. 9–14.

[166] R. Arvinen-Muondo, S. J. Perkins, *Commitment, Engagement and Employer Branding, The Voice and Value Conference*, London School of Economics – 14 March 2008, Event Report March 2008, CIPD, London 2008, s. 4; G. Martin, *Employer Branding – Time for Some Long and “Hard” Reflections?*, [w:] *Employer Branding. The Latest Fad or the Future for HR?*, CIPD, London 2007, s. 18.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

gania talentów. Ponieważ „dobry pracownik chce pracować w dobrej firmie”[167], *employer branding* zapewnić może organizacji talenty, których ta poszukuje[168] i z tego względu uważa się go za kompleksowe podejście do zarządzania talentami[169]. Silna marka pracodawcy pomaga bowiem rekrutować osoby utalentowane oraz zatrzymywać je na dłużej[170].

[167] T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Ewaluacja talentu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 54.

[168] D. Ulrich, *Hot HR Issues for the Next Two Years*, The Conference Board of Canada, Insights You Can Count On, www.conferenceboard.ca [14.04.2009].

[169] R. E. Herman, J. L. Gioia, *Helping Your Organization Become an Employer of Choice*, „Employement Relations Today” 2001, no 28, s. 63–78; L. van der Sluis, S. van de Bunt-Kokhuis [eds], *Competingfor Talent*, s. 57.

[170] J. Davenport, S. Barrow, *Employee Communication During Mergers and Acquisitions*, Gower Publishing Limited, Farnham 2009, s. 146.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

ROZDZIAŁ 2

EMPLOYER BRANDING W KONTEKŚCIE EWOLUCJI NAUKI O ZARZĄDZANIU I PRZEOBRAŻEŃ WEWNĄTRZ ORGANIZACJI

Z perspektywy teoretycznej *employer branding* jest owocem ewolucji nauki o organizacji i zarządzaniu, której jedną z cech jest wzajemne „przenikanie" się wiedzy charakterystycznej dla poszczególnych jej dziedzin. Nie można nie zauważyć, że koncepcja ta nawiązuje do dorobku przynajmniej dwóch dyscyplin: zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu, przy czym, wzajemne „czerpanie od siebie" przez zarządzanie zasobami ludzkimi i marketing nie jest nowością. Swoistym konglomeratem tych dyscyplin są takie metody zarządzania, jak marketing personalny, marketing stanowiska pracy czy budowanie marki wewnątrz organizacji (*internal branding*)[1]. Podwalin *employer branding* naukowcy doszukują się także w innych koncepcjach z zakresu zarządzania, takich jak kontrakt psychologiczny czy zarządzanie relacjami z klientem[2].

Nie wydaje się zatem usprawiedliwione, by, jak sugeruje część praktyków, *employer branding* nazywać „prostym przepisem na sukces" lub „mieszanką technik charakterystycznych dla zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu". W rzeczywistości bowiem, jeśli zarządzanie marką organizacji jako pracodawcy ma być działaniem w pełni świadomym i celowym, wymaga oparcia się na informacjach pochodzących z najtrudniej poddających się analizie obszarów organizacji, takich jak jej tożsamość. Tożsamość organizacji[3], ludzie i marka[4] składają się

---

[1] K. „Wojtaszczyk, *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji" 2010, nr 1, s. 19.

[2] Ph. Beaumont, M. Graeme, *Branding and People Management: What`s in a Name?*, CIPD, London 2003, s. vii; P. Berthon, M. Swing, L. L. Hah, *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, „International Journal of Advertising" 2005, no 24(2), s. 153; M. Dunmore, *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, Kogan Page, London 2002, s. 195; H. Rosethorn, *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*, Gower Publishing Limited, Farnham 2009, s. 4.

[3] A. Bonfour, *The Management of Intangibles: the Organisation`s Most Valuable Assets*, Routledge, London 2003, s. 267.

[4] K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International" 2004, no 9(4/5), s. 501–517; A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

na najważniejsze obecnie zasoby niematerialne, dzięki którym instytucje mogą sprostać rywalizacji na rynku pracy oraz na rynku dóbr i usług.

2.1. Tożsamość organizacji podstawą budowy *employer brand*

Wysoki stopień skomplikowania współczesnych organizacji sprawia, że od lat podejmowane są próby zrozumienia istoty ich funkcjonowania. W efekcie dysponujemy obecnie licznymi interpretacjami organizacji, które, wzajemnie się uzupełniając, pokazują jej złożoność, począwszy od trudności dotyczących ustalania celów, a skończywszy na niejasnościach związanych z zachowaniami pracowniczymi i postawami wszystkich innych osób z nią związanych.

Analizy organizacji znajdują odzwierciedlenie w pracach psychologów, ekonomistów oraz praktyków i doradców, którzy codzień zajmują się zarządzaniem. Niezbędne jest więc poznanie nie tylko dorobku nauki o organizacji, ale i dyscyplin pokrewnych, które, ze względu na interdyscyplinarność zarządzania, stanowią cenne źródło informacji dla osób pracujących z ludźmi oraz poprzez ludzi.

W nauce o zarządzaniu od lat dominuje podejście systemowe, zakładające, iż organizacja jest otwartym systemem społeczno-technicznym zorientowanym celowo i mającym określoną strukturę. Jej zasadniczym wyróżnikiem jest podsystem celów i wartości, który, pozostając pod wpływem otoczenia społeczno-kulturowego, określa funkcję genotypową instytucji, czyli rolę, jaką pełni ona w społeczeństwie. Jednak działania organizacyjne nie zawsze przebiegają zgodnie z ustalonym wcześniej planem. Powstaje zatem pytanie, co sprawia, iż występują odchylenia od zakładanych celów. Pierwotnie przyczyn rozbieżności doszukiwano się w sferze kulturowej. Jednak niejasność badań empirycznych nad kulturą organizacyjną spowodowały skonkretyzowanie zainteresowań badawczych na obszarze ludzkich namiętności i fantazji[5]. Wzbogacając dorobek ekonomii i nauki o zarządzaniu o rozważania dotyczące emocji i uczuć, obecnie, mówi się o „ekonomii z duszą"[6], organizacyjnym DNA[7] czy duszy organizacji.

„Prawdziwych przyczyn wydajności należy szukać w obszarze zwanym duszą korporacji. Można ją zdefiniować jako zbiorową świadomość, czyli stan umysłowy i emocjonalny grupy, który wpływa na zachowania członków. To

---

kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 18.

[5] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 503.

[6] A. Francik, *Zachowania innowacyjne organizacji – refleksja teoretyczna*, [w:] W. Pawnik, L. Zbiegień-Maciąg [red.], *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2008, s. 182–183.

[7] S. Crawla, J. Renesch, *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow`s Workplace*, Productivity Press, New York 1995, s. 243.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

psychologiczna całość utworzona przez myśli i odczucia ludzi, stanowiąca prapoczątek wszystkiego, co zostanie później nazwane wynikami. Wszystko, co dzieje się w tym ważnym obszarze, kształtuje działania jednostek, a następnie – w ujęciu zbiorowym – całej organizacji. Wyniki – zarówno dobre, jak i złe – mają swoje korzenie właśnie tutaj"[8]. W duszy organizacji ulokowany jest jej wewnętrzny potencjał, który obejmuje następujące cechy: prężność, pewność siebie, energię, kreatywność i innowacyjność, wiarę we własne siły, ambicję, nadzieję, szczęście, ducha współzawodnictwa, wytrwałość.

Konkretyzując powyższe rozważania i tym samym definiując tożsamość organizacyjną z punktu widzenia wnętrza instytucji, pod pojęciem tym rozumie się symboliczną, zbiorową interpretację ludzi tworzących organizację, odnoszącą się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby być[9]. Tożsamość organizacji opiera się na tożsamości społecznej, obejmującej wszelkie aspekty „ja", będące konsekwencją przynależności do grupy[10]. Tożsamość instytucji wymaga zatem identyfikacji (utożsamiania się z organizacją, czyli „definiowania siebie przy pomocy tych samych atrybutów, które cechują organizację"[11]) oraz internalizacji (przyjmowania i asymilowania wartości organizacyjnych)[12]. Jej przejawem jest efekt zbiorowego konsensusu wszystkich członków organizacji, który dotyczy: wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania, orientacji, pozycji rynkowej, domeny działalności, misji, wizji oraz członkostwa organizacyjnego[13]. Tożsamość organizacyjna spełnia następujące kryteria[14]:

– kryterium kluczowych cech organizacji – w tożsamości odzwierciedlona jest esencja organizacji oraz podstawowe kwestie egzystencjonalne, wokół których powstaje konsensus jej członków;

---

[8] P. Pritchett, *Wewnętrzny potencjał. Tajemnice efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 24–25.

[9] Ł. Sułkowski, *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 3, s. 7–8.

[10] J. C. Tuner, *The Analysis of Social Influence*, [w:] J. C. Tuner, M. A. Hong, P. J. Oakes, D. R. Reicher, M. S. Wetherell [eds], *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*, [za:] A. Barabasz, *Osobowość a tożsamość organizacji. Psychodynamiczne ujęcie czy dehumanizacja jednostki*, [w:] W. Pawnik, L. Zbiegień-Maciąg [red.], *Organizacje w gospodarce*…, s. 55.

[11] J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail, *Organizational Images and Member Identification*, „Administrative Science Quarterly" 1994, no 39, s. 239.

[12] Ł. Sułkowski, *Organizacja w poszukiwaniu*…, s. 7–8.

[13] S. Albert, D. A. Whetten, *Organizational Identity*, [w:] M. J. Hatch, M. Schultz [eds], *Organisational Identity. A Reader*, Oxford University Press, Oxford 2004, s. 90, [za:] Ł. Sułkowski, *Organizacja w poszukiwaniu*…, s. 7.

[14] S. Albert, D. A. Whetten, *Organizational Identity*, [w:] M. J. Hatch, M. Schultz, *Organisational Identity*…, s. 90–91, [za:] Ł. Sułowski, *Tożsamość organizacyjna a kultura organizacyjna – problemy metodologiczne*, [w:] T. Listwan, S. A. Witkowski [red.], *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006, s. 492.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

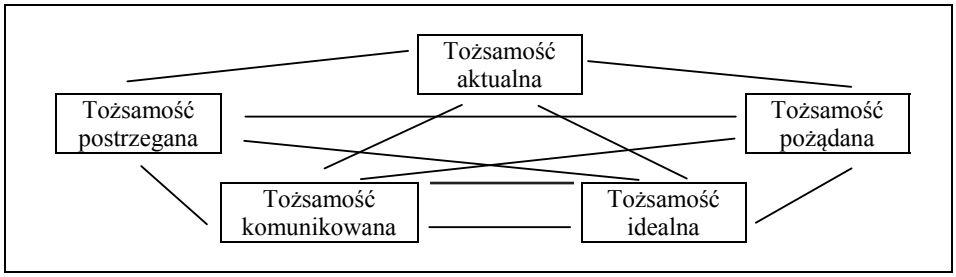
– kryterium zróżnicowania – z tożsamości wynika przekonanie członków organizacji o jej odrębności;

– kryterium ciągłości czasowej – tożsamość organizacji jest względnie stała, mimo zmian zachodzących w otoczeniu;

– kryterium społecznego fenomenu – tożsamość jest przejawem funkcjonowania organizacji jako grupy społecznej, a grupę tę tworzą wszyscy jej interesariusze.

Ponieważ współczesne zarządzanie wymaga nie tylko koncentracji na wnętrzu instytucji, ale i jej otoczeniu, uzupełnieniem powyższych rozważań jest podejście do tożsamości organizacji z punktu widzenia marketingu i *public relations*, które akcentuje konieczność jej wyrażania w otoczeniu firmy[15].

Takie obustronne spojrzenie na kwestię tożsamości organizacji zaowocowało wyróżnieniem kilku jej aspektów: tożsamości aktualnej, pożądanej, idealnej, komunikowanej i postrzeganej[16] (rysunek 2.1).



Rysunek 2.1. Składowe tożsamości organizacji

Źródło: J. M. Balmer, S. A. Greyser, *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing*, Routledge, London 2003, s. 17.

Tożsamość aktualna reprezentuje obecne cechy organizacji. Kształtowana jest przez takie zmienne, jak forma własności, stosowane style kierowania, kształt struktury organizacyjnej czy wyznawane przez pracowników wartości, będące jednym ze składników kultury organizacyjnej. Powiedzieć można, że tożsamość ta jest odpowiedzią na pytanie, czym organizacja faktycznie jest (niekiedy ten aspekt tożsamości utożsamia się także z osobowością organizacji[17]). Tożsamość pożąda-

[15] A. Zarębska, M. Sobka, *Tożsamość przedsiębiorstwa wirtualnego*, „Przegląd Organizacji" 2006, nr 5, s. 24.

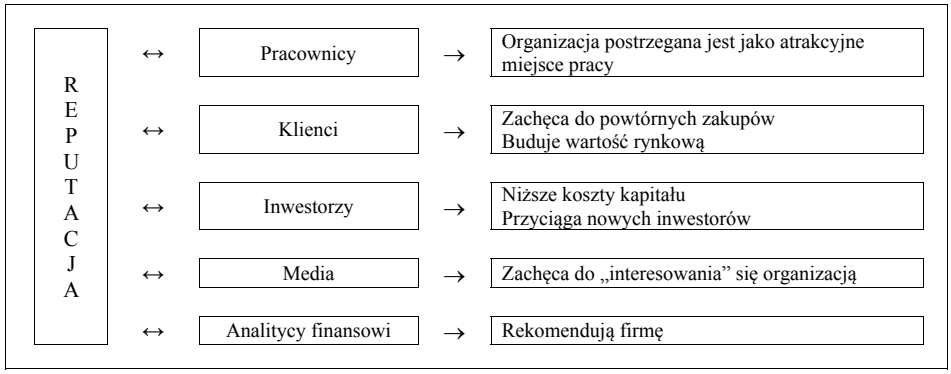
[16] J. M. Balmer, S. A. Greyser, *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*, Routledge, London 2003, s. 16–18.

[17] Ch. Fill, *Marketing Communications: Engagements, Strategies and Practice*, Pearson Educations 2005, s. 430.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

na oraz idealna stanowią odzwierciedlenie wizji organizacji, czyli przekonania co do tego, czym organizacja chce być. Zwykle tożsamość upragniona jest też tożsamością idealną. Dążąc do osiągnięcia tożsamości idealnej, instytucja komunikuje się z osobami i podmiotami z wewnątrz oraz z zewnątrz. Kreuje w ten sposób własną tożsamość przekazywaną, która stanowi z kolei podstawę tożsamości postrzeganej przez wszystkie osoby i podmioty związane z działalnością instytucji.

Efektem komunikowania tożsamości i jej postrzegania jest wizerunek organizacji[18] (wizerunki), który wraz z upływem czasu jest utrwalany i przyjmuje formę reputacji[19]. Reputacja ma charakter wielowymiarowy, gdyż wpływa na nią nie tylko to, co ludzie słyszą lub obserwują, ale i wszystko, czego doświadczają[20]. Ch. J. Fombrun oraz C. B. M. van Riel wskazują na co najmniej pięć grup podmiotów, na decyzje których reputacja organizacji ma wpływ i które wpływają jednocześnie na tę reputację. Są to: pracownicy, klienci, inwestorzy, media i analitycy finansowi (rysunek 2.2).



Rysunek 2.2. Reputacja organizacji jako magnes przyciągający zasoby

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ch. J. Fombrun, C. B. M. van Riel, *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, FT Press, New York 2004, s. 5.

Reputacja organizacji jest więc „postrzeganiem jej tożsamości w środowisku. Buduje się ją nieustannie i cechuje ją znacznie większa stabilność niż wizerunek organizacyjny"[21]. Jest ona efektem procesu ewaluacji, który w rezultacie sprawia,

---

[18] A. Baruk ma inny pogląd na tę kwestię i uważa, że „reputacja […] stanowi punkt wyjścia dla sposobu, w jaki jest ona postrzegana, czyli jej wizerunku" – A. I. Baruk, *Marketing personalny jako element kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 36.

[19] W. Sitko, A. Zarębska, *Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie" 2007, nr 1, s. 82; R. Tench, L. Yeomans, *Exploring Public Relations*, Pearson Education, Edinburgh 2006, s. 261.

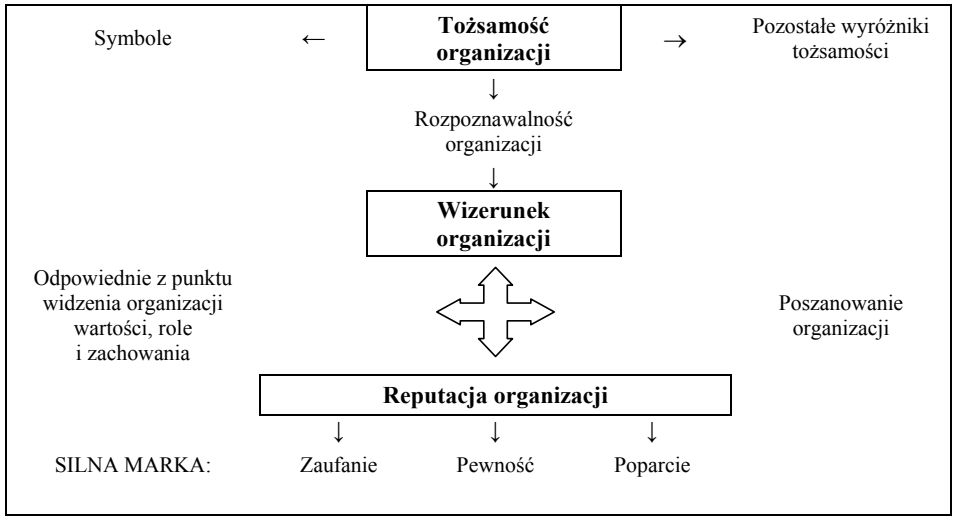
[20] L. Sartain, M. Schumann, *Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotional Connect Your Employees to Your Business*, Jossey-Bass, San Francisco 2006, s. 47.

[21] A. Zarębska, *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Przegląd Organizacji" 2006, nr 4, s. 20.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

iż instytucję ocenia się jako „dobrą" lub „złą"[22]. Reputacja jest wypadkową poglądów różnych grup interesu[23]. Dotyczy w zasadzie całokształtu działalności firmy, lecz, jak pokazują wyniki badań, organizację ocenia się głównie przez pryzmat: związków emocjonalnych, efektywności (finansowej), oferowanych produktów lub usług, innowacji, środowiska i warunków pracy, sposobów zarządzania czy stosunku do lokalnych społeczności[24]. Organizacja zdobywa reputację przede wszystkim dzięki jakości swoich aktywów niematerialnych. Można ją traktować jak zagregowany zasób firmy, który integruje w sobie inne aktywa niematerialne[25].

Tożsamość organizacji, jej wizerunek oraz reputacja są ze sobą trwale związane. Jednocześnie, na co coraz częściej zwraca się uwagę, zaufanie, pewność oraz poparcie dla firmy cieszącej się dobrą reputacją to cechy charakterystyczne instytucji legitymującej się silną marką organizacji (rysunek 2.3).



Rysunek 2.3. Tożsamość, wizerunek i reputacja organizacji

Źródło: G. Dowling, *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 20.

---

[22] C. J. Fombrun, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston 1996, [za:] A. Zarębska, *Reputacja firmy*…, s. 20.

[23] G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 66.

[24] M. J. Hatch, M. Schultz, W. Olins, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*, Wiley Default, San Francisco 2008, s. 37; T. Elkeles, J. Phillips, *The Chief Learning Officer: Driving Value Within a Changing Organization Through Learning and Development*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2007, s. 242.

[25] G. Urbanek, *Wycena aktywów*…, s. 66.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Przyjąć zatem należy, że tożsamość jest częścią centralną organizacji, elementem wyróżniającym ją z otoczenia i przesądzającym o jej unikalności[26]. Poprzez efektywne zarządzanie nią, organizacja jest w stanie budować zaangażowanie wszystkich interesariuszy, co w praktyce oznacza możliwość wpływania na klientów, pracowników, inwestorów oraz innych kooperantów[27]. Zarazem, ponieważ tożsamość jest efektem identyfikacji z organizacją i internalizacji jej celów, odzwierciedlona jest we wszelkich działaniach podejmowanych przez jej członków, w tym także w działaniach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i budowaniem marki. Z drugiej strony, określając status instytucji[28], tożsamość wpływa na to, jak postrzegani są jej członkowie i jaką reputacją cieszy się organizacja.

Wychodząc z tego punktu widzenia, stwierdzić trzeba, iż zarządzanie marką pracodawcy wymaga podejmowania działań zgodnych z tożsamością organizacji. Potwierdzenie trafności powyższych rozważań znaleźć można, analizując publikacje dotyczące tematyki marki pracodawcy i jej kreowania. W części z nich *employer branding* definiowany jest w kategoriach budowania wizerunku organizacji, w części – pojęcie odnoszone jest do tożsamości firmy.

2.2. Zmiany w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi

Związek koncepcji *employer branding* z zarządzaniem zasobami ludzkimi nie podlega dyskusji. Skojarzenia terminologiczne są tu zwykle dość proste: pracodawca – konkretna oferta zatrudnienia – praca i wykonujący ją pracownicy, a dostrzegane relacje odnoszone do podejmowania działań na poziomie instrumentalnym – stosowania na potrzeby budowy marki pracodawcy narzędzi typowych dla zarządzania zasobami ludzkimi. W rzeczywistości powiązania między *employer branding* a zarządzaniem zasobami ludzkimi są o wiele głębsze. Dotyczą one przede wszystkim współdziałania na poziomie strategicznym organizacji oraz zaspokajania potrzeb tych samych grup odbiorców.

Mimo że funkcja personalna organizacji była początkowo traktowana jako typowo pomocnicza, to wraz ze wzrostem rangi zasobów niematerialnych i rozwojem nauki o zarządzaniu, funkcji kadrowej przypisano pozycję strategiczną. Obecnie nie podlega już dyskusji, że strategia personalna jest immanentną częścią strategii ogólnej przedsiębiorstwa (rysunek 2.4), przy czym ma ona charakter

---

[26] B. Fryzeł, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2005, s. 153.

[27] J. M. T. Balmer, S. A. Greyser, *Revealing the Competition: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*, Routledge, London 2003, s. 134.

[28] A. Kozak, I. Ostrowska, *Tożsamość organizacyjna a funkcjonowanie menedżera w środowisku pracy*, [w:] T. Listwan, S. A. Witkowski [red.], *Sukces w zarządzaniu*…, s. 54.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

szczególny, gdyż ludzie stanowią łącznik strategiczny pomiędzy wszystkimi funkcjami organizacji.

<table>
<tr><td colspan="7">S t r a t e g i a o g ó l n a</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Strategie funkcjonalne</td><td>zaopatrzenia</td><td>produkcji</td><td>marketingu</td><td>logistyki</td><td>zbytu</td><td>finansów</td></tr>
<tr><td colspan="6">Strategia personalna</td></tr>
</table>

Rysunek 2.4. Miejsce strategii personalnej w strategii organizacji

Źródło: Z. M. Szeloch, *Strategia personalna przedsiębiorstwa*, [w:] Z. Janowska [red.], *Zarządzanie personelem w praktyce gospodarczej*, Absolwent, Łódź 1998, s. 43.

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się również na założeniu, że zasoby ludzkie organizacji tworzą nie tylko zatrudnieni, ale wszyscy jej interesariusze. Przyjmuje się zatem, że podmiotami zarządzania zasobami ludzkimi są wszelkie osoby (instytucje) związane z działalnością organizacji. Dlatego też „możemy się domyślić, jaka będzie przyszła funkcja pracowników działu zasobów ludzkich: współpraca z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi”[29].

Według D. Ulricha[30] trzy główne grupy interesariuszy zarządzania zasobami ludzkimi tworzą pracownicy, klienci oraz inwestorzy, przy czym każda z tych społeczności wymaga od funkcji personalnej konkretnych korzyści ekonomicznych oraz pozafinansowych, które rozpatrywane są przez nich w perspektywie dnia dzisiejszego i w odniesieniu do przyszłości[31] (rysunek 2.5). A. Pocztowski podkreśla, iż interesariusze oczekują, że „dostarczane im wartości będą unikalne, przełomowe, inspirujące i dające poczucie wyjątkowości, zindywidualizowane i wpływające na podnoszenie jakości życia”[32]. Jednocześnie, praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mają wpływ na każdą z grup interesariuszy. Kształtują morale i zaangażowanie pracowników; oddziałują na lojalność i satysfakcję klientów; determinują zyski inwestorów i wysokość ponoszonych przez nich nakładów[33].

---

[29] D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział hr*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 15–16.

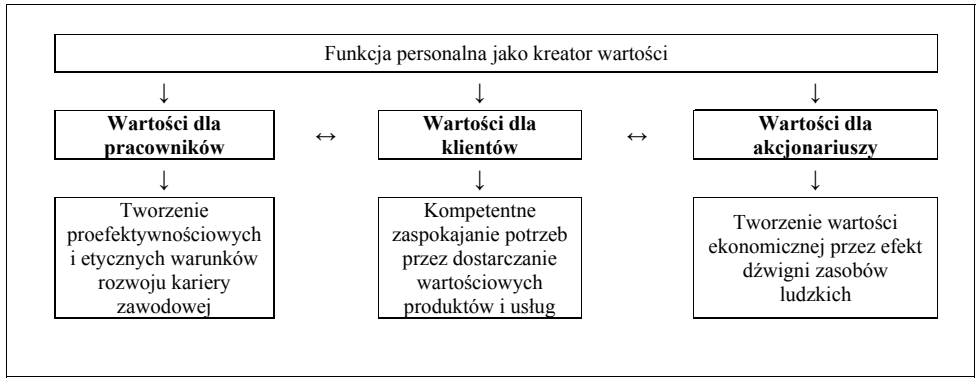
[30] D. Ulrich, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business Press, Boston 1997, s. 246–247.

[31] A. Mayo, *The Human Value of the Enterprise: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London and Boston 2001, s. 12.

[32] A. Pocztowski [red.], *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo UE, Kraków 2007, s. 178.

[33] D. Ulrich, *Human Resource Champions*…, s. 247.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530


Funkcja personalna jako kreator wartości
Wartości dla pracowników
Wartości dla klientów
Wartości dla akcjonariuszy
Tworzenie proefektywnościowych i etycznych warunków rozwoju kariery zawodowej
Kompetentne zaspokajanie potrzeb przez dostarczanie wartościowych produktów i usług
Tworzenie wartości ekonomicznej przez efekt dźwigni zasobów ludzkich

Rysunek 2.5. Tworzenie wartości w obszarze funkcji personalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 81.

Jeśli chodzi o wewnętrznych klientów zarządzania zasobami ludzkimi, to grupę tę stanowią wszyscy ci, dla których organizacja jest pracodawcą. Ponieważ większość współczesnych organizacji występuje w roli zatrudniającego, to, jakim pracodawcą jest instytucja, ma znaczenie nie tylko dla jej pełnoetatowych pracowników, ale i pozostałych członków oraz kooperantów, związanych z organizacją różnymi formami umów. Nawet jeśli z punktu widzenia prawa organizacja nie jest podmiotem dysponującym pracownikami, to praktyka zarządzania dowodzi, iż każda osoba związana z instytucją jakąkolwiek umową jest częścią jej zasobów ludzkich.

Wypełnianie roli pracodawcy jest o tyle istotne, iż dla wielu ludzi praca stanowi jedną z najważniejszych wartości. Dzięki pracy ludzie zaspokajają swoje potrzeby, a organizacja jest w stanie realizować założone wcześniej cele. Z punktu widzenia jednostki oraz organizacji można więc mówić o modelu pracy optymalnej, w przypadku której zaspokojeniu oczekiwań pracowników towarzyszy spełnienie wysokich wymagań organizacji. Taka praca „inspiruje pracowników do zdobywania wiedzy i umiejętności oraz doskonalenia swoich cech osobowości, dzięki czemu organizacja i pracownicy traktują siebie jak profesjonalistów”[34].

Na podstawie badań przeprowadzonych w Szwajcarii oraz z analiz firmy Hay Group[35] wnioskować można, że najsilniejszy wpływ na zaangażowanie pracowników mają: możliwości rozwoju i poszerzania wiedzy, wynagrodzenia

[34] Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 61.

[35] M. Spitzmüller, R. Huntingotn, W. Wyatt, A. Crozier, *Building a Company Brand to Attract Talent*, „Workspan”, July 2002, s. 28; T. H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 161.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

i świadczenia pozapłacowe, informacja dotycząca pracy oraz przyszłości przedsiębiorstwa. Na tę ostatnią kwestię zwracają też uwagę badacze Hewitt Associates[36] diagnozujący opinie polskich zatrudnionych. Autorzy szóstej edycji Badania Najlepsi Pracodawcy podają, że w postrzeganiu pracowników największy wpływ na zaangażowanie kadr mają takie aspekty, jak wywiązywanie się pracodawcy ze składanych obietnic oraz otwarta i szczera komunikacja płynącą od zarządu.

Stopień zaspokojenia oczekiwań zatrudnionych oraz ilość i jakość świadczonej przez nich pracy zależą od kształtu swoistego kontraktu zawartego pomiędzy instytucją a jej członkami. Przez prawie cały XX w. umowa między organizacją a pracownikiem opierała się na założeniu, że póki pracownik jest efektywny i dostosowuje się do poleceń, zatrudniający gwarantuje mu pracę i rozsądne wynagrodzenie, które następnie ma odzwierciedlenie w wypłacanej emeryturze (tabele 2.1–2.2).

Tabela 2.1. Charakterystyka kontraktów między pracownikami a organizacją

Kontrakt XX wieku (*old deal*)	Kontrakt XXI wieku (*new deal*)
Praca na całe życie	„Pracuję dotąd, póki nie jestem znudzony”
Lojalność w stosunku do jednego pracodawcy	Ludzie pracują tam, gdzie mogą się uczyć i rozwijać
Ludzie traktowani są w kategoriach kosztów	Ludzie traktowani jako kapitał
Wynagrodzenie rośnie, gdyż wzrastają koszty utrzymania	Wynagrodzenie zależy od kompetencji
Dodatki do płac mają charakter uznaniowy lub zależą od lojalności pracownika	Dodatki uzależnione od efektywności pracownika
Menedżerowie odpowiedzialni przed inwestorami za finansową efektywność organizacji	Menedżerowie odpowiedzialni przed inwestorami za finansową efektywność organizacji oraz rezultaty zarządzania talentami
Szkolenie „dopasowane” do potrzeb stanowiska pracy	Szkolenie pod kątem umiejętności, które pracownik chce rozwijać
Reputacja organizacji związana z jakością oferowanych produktów lub usług	Reputacja organizacji jako dobrego pracodawcy

Źródło: K. Aselstine, K. Alletson, *A New Deal For the 21st Century Workplace*, „Ivey Business Journal”, March–April 2006, s. 4.

[36] Badanie trwało od października 2010 do kwietnia 2011 r. W szóstej edycji BNP wzięło udział ponad 41 tys. pracowników, http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/poland/polish/pages/index.htm [11.01.2012].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 2.2. Kształt „tradycyjnego" i „nowego" kontraktu psychologicznego

Aspekt kontraktu	Kontrakt tradycyjny	Kontrakt współczesny
Środowisko pracy	Stabilne	Dynamiczne
Wybór ścieżki kariery	Raz, we wczesnym etapie kariery	Kilkakrotny, na różnych etapach życia zawodowego
Podmiot odpowiedzialny za kształtowanie kariery	Pracodawca	Zatrudniony
Miejsce pracy	Jedna organizacja	Kilka organizacji
Horyzont czasowy planowania kariery	Długi	Krótki
Oczekiwania pracodawców	Lojalność i zaangażowanie	Długie godziny pracy
Oferta pracodawców	Bezpieczeństwo zatrudnienia	Inwestowanie w pracownika i *employability*
Kryteria decydujące o awansie pracowniczym	Przepisy wewnątrzorganizacyjne	Efekty pracy oraz kwalifikacje zatrudnionego
Rozumienie sukcesu	Wspinanie się w górę hierarchii organizacyjnej	Wewnętrzne poczucie czynionych osiągnięć
Szkolenie	W ramach formalnych struktur szkoleniowych	Na stanowisku, często niezorganizowane (*ad hoc*)

Źródło: Y. Baruch, *Managing Careers. Theory and Practice*, Prentice Hall, 2004, s. 13.

Jednak zachodzące zmiany, polegające na konkurowaniu w skali globalnej i wzroście popytu na pracowników wiedzy, postawiły przedsiębiorstwa w zupełnie innej sytuacji[37]. Jak podają eksperci, obecnie w USA przedsiębiorstwa tracą połowę swoich klientów w ciągu pięciu lat, połowę pracowników w ciągu czterech lat i blisko połowę inwestorów w ciągu jednego roku[38]. W efekcie okazuje się, że obecnie jedynie 5% amerykańskich firm wynagradza za długi staż pracy. Pracodawcy nie oferują ani bezpieczeństwa zatrudnienia, ani stałych zarobków czy zabezpieczenia finansowego. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowników, wynagrodzenia uzależniają od kwalifikacji oraz efektywności i starają się zapewnić ludziom pracę, dzięki której zatrudnieni mogą się uczyć i stale rozwijać. Około 25% przedsiębiorstw w USA wprowadziło w życie tzw. formalne pisane deklaracje dotyczące zatrudnienia, które określają, co

[37] E. E. Lawler III, *What It Means to Treat People Right*, „Ivey Business Journal", November-December 2003, http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=448 [12.01.2009].

[38] F. F. Reichheld, T. Teal, *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business Press, Harvard 2001, s. 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

dana organizacja oferuje jako pracodawca i czego oczekuje od zatrudnionych[39]. Zdaniem przedstawicieli firm znajdujących się w grupie 1000 najlepszych przedsiębiorstw magazynu „Fortune" (tabela 2.3), ów kontrakt zatrudnienia powinien zawierać informacje, dotyczące[40]: indywidualnej odpowiedzialność pracownika, spełnienia warunków koniecznych do kontynuacji zatrudnienia oraz systemu nagradzania.

Tabela 2.3. Opinie menedżerów na temat składowych kontraktu zatrudnienia i ich determinant

Elementy kontraktu zatrudnienia	Odsetek wskazań
Indywidualna odpowiedzialność pracownika za:	
– własną karierę	63
– zarządzanie efektami pracy	36
Kontynuacja zatrudnienia zależna od:	
– efektywności pracownika	76
– umiejętności zatrudnionego	48
Nagradzanie za:	
– efektywność indywidualną	59
– efektywność zespołową/organizacyjną	51
– lojalność	17
– staż pracy	7

Źródło: E. E. Lawler, Ch. G. Worley, J. I. Porras, *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, San Francisco 2006, s. 167.

Inaczej sytuacja wygląda w Polsce. Jak podaje K. Sedlak[41] (odnosząc się do sektora MŚP), stała część wynagrodzenia stanowi aż 94% płacy Polaków, 67% firm nie oferuje żadnych premii, a wśród przedsiębiorców stosujących wynagrodzenie zmienne zaledwie 3% nagradza za realizację celów, a 4% za wyniki.

Mimo że zdaniem menedżerów odpowiedzialność za karierę zawodową spoczywać powinna w dużej mierze na samym pracowniku, nie oznacza to jednak, iż pracodawcy nie muszą podejmować żadnych działań mających na celu wspomaganie zatrudnionych w obszarze jej realizacji. Mówiąc o niepisanym kontrakcie

[39] E. E. Lawler III, *What It Means*…

[40] E. E. Lawler, Ch. G. Worley, J. I. Porras, *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, San Francisco 2006, s. 167.

[41] http://wynagrodzenia.pl/prezentacje/kierunkizmianwsystemachwynagradzaniawpolsce.pdf [11.01.2012].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

zatrudnienia, warto wspomnieć zatem o jego składnikach związanych z uczeniem się i nauczaniem. Zdaniem E. E. Lawlera III, oczekiwania pracowników i pracodawców dotyczące uczenia się stanowią bowiem ważną przesłankę przy podejmowaniu decyzji odnośnie do zatrudnienia (tabela 2.4).

Tabela 2.4. Niepisane składniki kontraktu zatrudnienia dotyczące uczenia się

Czego pracownik może oczekiwać od organizacji:	Czego organizacja może oczekiwać od pracownika:
Szans i wsparcia w procesie uczenia się wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Dostosowania zadań zawodowych do obecnych kwalifikacji. Zadań zawodowych pozwalających zdobywać nowe umiejętności. Nagradzania osób rozwijających swoje umiejętności. Pomocy przy poszukiwaniu nowej pracy wewnątrz organizacji (lub poza organizacją, jeśli aktualnie organizacja nie dysponuje zadaniami zawodowymi adekwatnymi do kwalifikacji zatrudnionego).	Inwestowania w rozwój własnych kompetencji. Wykorzystywania umiejętności dla realizacji celów organizacji. Pomocy w rozwijaniu kwalifikacji współpracowników. Udziału w procesie organizacyjnego uczenia się.

Źródło: E. E. Lawler III, *Talent. Making People Your Competitive Advantage*, Josey-Bass, San Francisco 2008, s. 77.

Spośród wszystkich grup interesariuszy, domagających się od zarządzania zasobami ludzkimi kreowania konkretnych wartości, najmniej wątpliwości budzą oczekiwania zatrudnionych, tym bardziej że, jak zauważają D. Ulrich i W. Brockbank, „wyczulenie na potrzeby klientów wewnętrznych jest sprawą ważną i zazwyczaj dobrze rozumianą”[42]. Jednak, choć dość łatwo także wyjaśnić postawy klientów, spośród których coraz większa część ocenia organizację nie tylko przez pryzmat produktów czy usług, ale i w kontekście jej reputacji jako pracodawcy, to w praktyce potrzebom podmiotów zewnętrznych zarządzanie zasobami ludzkimi poświęca zdecydowanie mniej uwagi. Znajomość zewnętrznych kwestii biznesowych jest ważna, ponieważ realia te określają ostateczną wartość praktycznie wszystkich działań wewnętrznych. Pamiętać trzeba, że współcześni klienci są coraz lepiej wykształceni i bardziej wymagający. Mają coraz większy wybór i stają się krytyczni przy wyborze organizacji, z którą będą współpracować[43]. Klienci, tworząc rynek produktów i usług, decydują bowiem o tym, co dzieje się w firmie. Od tych realiów zależy, czy działowi zasobów ludzkich uda się

[42] D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości*…, s. 19.

[43] D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman, *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami inwestorów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 35.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

rozwinąć potencjał pracowników i firmy potrzebny do wytworzenia produktów i osiągnięcia wyników, których wymagają rynki kapitałowe.

Natomiast jeśli chodzi o „pobudkę inwestorów"[44], to ich zainteresowanie kreowaniem wartości przez dział zasobów ludzkich wynika ze wzrostu znaczenia niematerialnych zasobów organizacji jako czynników budowania przewagi konkurencyjnej.

Dodać należy, że pozytywny wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na efektywność finansową organizacji został udowodniony[45]. Wyniki badań firmy konsultingowej Watson Wyatt, którymi objęto w 2002 r. łącznie ponad 1500 przedsiębiorstw, liderów z całego świata, wskazują na silny związek między praktyką zarządzania zasobami ludzkimi (w tym *employer branding*) a efektywnością finansową organizacji. Organizacje, w których zarządzanie zasobami ludzkimi realizowane jest zdecydowanie lepiej niż standardowo, generują niemal dwukrotnie większy zysk dla udziałowców niż organizacje, w których funkcja personalna jest na przeciętnym poziomie. Można nawet przypuszczać, że „doskonały" sposób realizacji funkcji personalnej podnieść może wzrost wartości o 90%[46] (tabela 2.5). Zgodnie z wynikami tych badań największe znaczenie dla kreowania konkretnej wartości mają następujące praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi: wynagradzanie, pozyskiwanie i utrzymywanie kadr oraz elastyczne, koleżeńskie środowisko pracy.

Tabela 2.5. Kreowanie wartości poprzez praktyki zarządzania zasobami ludzkimi

Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi	Udział w wartości dla udziałowców (w %)
Jasne zasady wynagradzania	21,5
„Dopasowanie" funkcji personalnej do realiów biznesowych	21,0
Doskonałość procesu pozyskiwania kadr i umiejętność zatrzymania najlepszych pracowników	14,6
Wykorzystywanie zasobów (rozwojowe szkolenia, pracownicy kontraktowi)	14,5
Elastyczne środowisko pracy	11,0
Jasność w zakresie komunikacji	7,0

Źródło: T. Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow*, Pearson Education, Edinburgh 2003, s. 181.

---

[44] S. Barrow, R. Mosely, *The Employer Brand®. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, San Francisco 2008, s. 21–36.

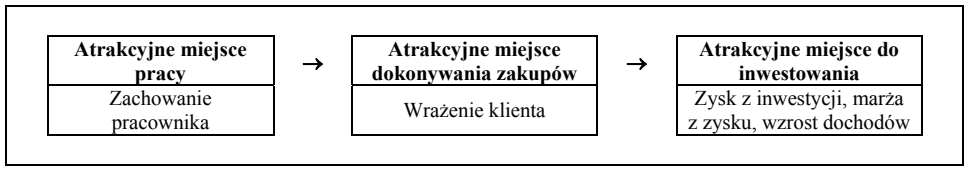
[45] O trudnościach pomiaru związku pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami przedsiębiorstwa przeczytać można m. in. w: B. Jamka, *Wpływ zarządzania kadrami na wyniki przedsiębiorstwa – dylematy pomiaru*, [w:] B. Urbaniak [red.], *Efektowność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011, s. 339–347.

[46] T. Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow*, Pearson Education, Edinburgh 2003, s. 181.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Potwierdzeniem tych danych mogą być wyniki uzyskane przez CIPD[47]. Na podstawie zebranych informacji zespół badaczy opracował listę działań wspierających efektywność praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Ich model AMO zakłada: *Ability* – zdolność do przekraczania wymagań wpisanych w zakres obowiązków danego stanowiska pracy, *Motivation* – motywację do jak najlepszego wykonywania swojej pracy, *Opportunity* – sposobność wykorzystywania umiejętności w pracy.

Wypracowywana przez zarządzanie zasobami ludzkimi wartość dla inwestorów jest pochodną wartości oferowanych zatrudnionym oraz klientom. Zaproponowany przez Sears Roebuck model zaangażowania[48], zbudowany na podstawie wcześniejszej analizy łańcucha powiązań między pracownikiem, klientem a osiąganym przez organizację zyskiem (rysunek 2.6), opiera się na założeniu, że zapewnienie pracownikom ciągłej satysfakcji z pracy prowadzi do angażowania się zatrudnionych w zapewnianie satysfakcji klientom. Od nich zależy, czy klienci nadal kupować będą oferowane produkty lub usługi, czy będą nabywać ich więcej oraz czy dokonywane zakupy będą częstsze[49], co znajduje z kolei przełożenie na dochody uzyskiwane przez inwestorów.



Rysunek 2.6. Łańcuch powiązań pracownik – klient – zysk

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. J. Rucci, S. P. Kirn, R. T. Quinn, *The Employee – Customer – Profit Chain at Sears*, „Harvard Business Review", January–February 1998, s. 82–97, [za:] A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. *Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 93.

Dodatkowo, co zostało potwierdzone rezultatami badawczymi Business School Uniwersytetu Michigan[50], istnieje zależność pomiędzy kompetencjami specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi a wynikami finansowymi firmy (tabela 2.6). Według tychże analiz, z grupy wskazanych przez badaczy kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, największy wpływ na efekty przedsiębiorstwa ma tzw. wkład strategiczny, czyli umiejętność zarządzania kulturą,

[47] M. Sloman, *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 70–71.

[48] A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem*…, s. 92–94.

[49] N. C. Burkholder, P. J. Edwards, L. Sartain, *On Staffing: Advice and Perspectives from HR Leaders*, John Wiley & Sons, Hoboken 2003, New Jersey, s. 45.

[50] D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości*…, s. 227–244.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

umiejętność szybkiego wprowadzania zmian i podejmowania decyzji oraz utrzymywanie stałej łączności z rynkiem.

Tabela 2.6. Skuteczność działu zasobów ludzkich i wpływ na wyniki firmy

Kategoria kompetencji	Skuteczność zzl (1 = niska; 5 = wysoka)	Wpływ na wyniki firmy (w %)
Wkład strategiczny: zarządzanie kulturą, szybkie zmiany, decyzje strategiczne, łączność z rynkiem	3,65	43
Osobista wiarygodność: historia dotychczasowych wyników, zdolności interpersonalne, umiejętności komunikacyjne	4,13	23
Działania zzl: polityka kadrowa, szkolenie i rozwój, model struktury organizacyjnej, zarządzanie wydajnością, wskaźniki zzl i wymogi prawne	3,69	18
Wiedza biznesowa: znajomość łańcucha wartości, znajomość modelu wartości firmy, znajomość pracy	3,44	11
Technologia zzl	3,02	5

Źródło: D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział hr*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 229.

Dane dotyczące wkładu pracowników działu zasobów ludzkich w kreowanie wyników finansowych przedsiębiorstwa potwierdzają prawdziwość teorii kapitału ludzkiego, zgodnie z którą człowiek to jedyny czynnik ekonomiczny, który może dodawać wartość do siebie i poprzez siebie[51] i stanowi źródło przyszłych dochodów[52]. Pod pojęciem kapitału ludzkiego, będącego składową kapitału intelektualnego, rozumie się „zasób wiedzy, umiejętności zdrowia i energii witalnej, zawarty każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań"[53].

Przyjęcie powyższych założeń skutkuje nowym podejściem do zarządzania ludźmi, które określa się mianem zarządzania kapitałem ludzkim. Koncepcja ta akcentuje znaczenie wartości dodanej, którą tworzą zatrudnieni w instytucji ludzie, oraz podkreśla konieczność: traktowania jednostek i grup jak dźwigni zysków, inwestowania w rozwój członków organizacji, który opłacalny jest dla pracownika i pracodawcy[54].

---

[51] J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 9.

[52] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 193.

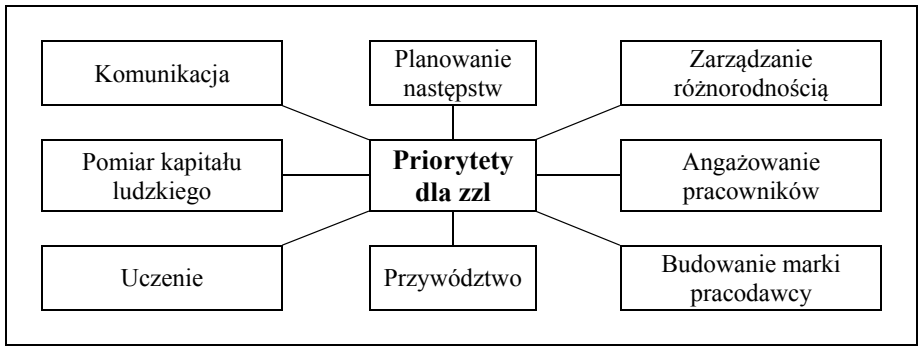
[53] S. R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wyd. Spis, Warszawa 1993, s. 20.

[54] A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem*…, s. 22; M. Juchnowicz, *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy*, [w:] M. Juchnowicz [red.], *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 14.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Konieczność skoncentrowania się na członkach organizacji oraz interesariuszach zewnętrznych stanowi swoiste wyzwanie dla osób realizujących w praktyce funkcję personalną organizacji. Dotychczas bowiem funkcja ta postrzegana była zwykle jako wewnętrzna i pomocnicza. Mimo że od lat mówi się o jej strategicznym charakterze, to w praktyce zmiany zachodzą niezwykle powoli[55]. Działy personalne w wielu firmach, szczególnie dużych, to w dalszym ciągu bezosobowe twory, których pracownicy kryją się za gąszczem procedur i podejmują decyzje na podstawie niezrozumiałych zasad motywowania[56].

Choć trudno jednoznacznie wypowiadać się o przyszłości zarządzania zasobami ludzkimi, to zakładać należy, że na dziedzinę tę wpływ wywrą takie czynniki, jak: globalizacja, różnorodność, technologia[57]. Potrzeba zatem nie tylko ewolucji w podejściu do polityki personalnej jako takiej, ale i zmian w postawach i zachowaniach specjalistów z tej dziedziny. I tak, prócz typowych zadań realizowanych przez dział personalny, do priorytetowych obowiązków specjalistów do spraw zasobów ludzkich zaliczyć trzeba obecnie szereg innych funkcji (J. Szambelańczyk nazywa je funkcjami *in statu nascendi*[58]), z których najważniejszymi są: komunikowanie, planowanie następstw, zarządzanie różnorodnością, angażowanie pracowników, przewodzenie, uczenie, pomiar kapitału ludzkiego oraz kreowanie marki pracodawcy (rysunek 2.7).



Rysunek 2.7. Priorytety dla zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: D. Ulrich, *Hot HR Issues for the Next Two Years*, The Conference Board of Canada. Insights You Can Count On, www.conferenceboard.ca [12.01.2009].

---

[55] E. E. Lawler III, *Celebrating 50 Years: HR: Time for a Reset?*, „Human Resource Management", March-April 2011, s. 171.

[56] A. Niedziela-Strobel, *Kochana personalna, czyli jak dbać o wizerunek działu HR*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 7, s. 80–82.

[57] D. Ulrich, *Celebrating 50 Years: An Anniversary Reflections*, „Human Resource Management", January-February 2011, s. 5; M. A. Huselid, *Celebrating 50 Years: Looking Back and Looking Forward: 50 Years of Human Resource Management*, tamże, May-June 2011, s. 311.

[58] J. Szambelańczyk, *Kontrowersje wokół naukowej tożsamości zzl*, [w:] S. Borkowska [red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 267.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Wskazane przez D. Ulrycha subfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi nie wyczerpują listy nowych zadań działów personalnych, do której to dodać należy wspomniane w rozdziale pierwszym zarządzanie talentami czy społeczną odpowiedzialność biznesu. Ostatnia z wymienionych funkcji, choć zdaniem P. Druckera opierać się powinna przede wszystkim na zasadach ekonomii („Biznes nie przynoszący zysku […] jest społecznie nieodpowiedzialny”[59]), kładzie nacisk na przestrzeganie praw człowieka. Odwołuje się do takich wartości, jak godność pracownika, zabezpieczenie jego rodziny oraz dobro wspólne i stanowi podstawę do proponowania relacji między pracodawcami i pracownikami[60]. Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo interesuje się również potrzebami zewnętrznych interesariuszy: społeczności lokalnych i społeczeństwa jako całości. Ponosi ono odpowiedzialność za próby poszukiwania rozwiązań podstawowych problemów społecznych, inwestowanie w ludzi czy środowisko naturalne. Społeczne zaangażowanie firmy i etyczne gospodarowanie przynoszą w efekcie korzyści społeczeństwu oraz samej organizacji[61].

Podobne priorytety w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mają polskie przedsiębiorstwa. Uogólnione wnioski z audytu funkcji personalnej firm biorących udział w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi w latach 2006–2010 pozwalają wnioskować, iż rodzimym pracodawcom zależy na zorientowaniu proefektywnościowym oraz dążeniu do budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, który jest jednocześnie odpowiedzialny społecznie[62]. Uzupełniając wskazane wyniki rezultatami badawczymi Deloitte, Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami oraz portalu Pracuj.pl, stwierdzić należy, że organizacje działające na terenie Polski stawiają sobie także za cel[63]: współpracę między różnymi generacjami, zarządzanie talentami oraz zatrzymywanie pracowników „na dłużej”.

W praktyce działalności instytucji zarządzanie zasobami ludzkimi, niezależnie od nadanej mu rangi i nazwy, wpływa na markę organizacji jako pracodawcy.

---

[59] P. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 86.

[60] M. A. Zigarelli, *Catholic Social Teaching and Employment Relationship: A Model for Managing Human Resources in Accordance with Vatican Doctrine*, „Journal of Business Ethics” 1993, no12, s. 80, [za:] M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 159.

[61] M. Żemigała, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 101.

[62] P. Bohdziewicz, B. Urbaniak, *Standardy ZZL w organizacjach audytowanych w ramach konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”*, [w:] P. Bohdziewicz [red.], *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim,* Wydawnictwo UŁ, Warszawa 2011, s. 323–344.

[63] M. Jończek, A. Woźny, *Czy polscy pracodawcy sprostają nowym wyzwaniom? Trendy HRM w Polsce*, 2011, s. 54, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_HR_Trendy_2011.pdf [06.06.2012]; *Wyzwania HR w 2012 roku. Raport portalu Pracuj.pl*, Grupa Pracuj Sp. z o.o. 2011, s. 6, http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/10/Wyzwania-HR-2012-Pracuj2.pdf [12.10.2011].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

To, co wydaje się najważniejsze z punktu widzenia budowy *employer brand*, a co zależne jest od faktycznego sprawowania funkcji personalnej, to:

1) przyjęcie przez naczelne kierownictwo oraz osoby odpowiedzialne za realizację funkcji personalnej założenia, iż odbiorcami działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są nie tylko obecni i przyszli pracownicy, ale i inni interesariusze zewnętrzni;

2) wykreowanie takiej propozycji wartości zatrudnienia, która, będąc zgodną z tożsamością organizacji, ma siłę przyciągania i zatrzymywania w organizacji osób gwarantujących organizacji osiąganie założonych celów;

3) skonstruowanie, wdrożenie i stosowanie, odpowiadających propozycji wartości zatrudnienia, praktyk w zakresie pozyskiwania kadr oraz szeroko rozumianego ich motywowania.

Takie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi z pewnością pozwoli organizacji nie tylko pozytywnie wyróżniać się na rynku pracy, ale uruchomi, opartą na zasobach ludzkich „spiralę efektywności”[64].

2.3. Marka i siła jej oddziaływania

Mówiąc o związku *employer branding* z marketingiem, założyć należy, iż zatrudnienie i wszystko, co się z nim wiąże, jest produktem, który wymaga prac nad zarządzaniem jego marką.

Mimo że geneza marki sięga czasów antycznych, to dynamiczny rozwój marek rozpoczął się dopiero w wieku XIX. Na przełomie XIX i XX stulecia pojawiło się wiele do dziś znanych marek, takich jak Coca-Cola, Maggi czy Dr Oetker[65]. Obecnie słowo „marka” kojarzone jest z wieloma aspektami życia i stosowane niemal powszechnie. Częstość używania pojęcia nie przybliża jednak do zrozumienia jego istoty. Dlatego też, choć słowem tym posługujemy się niemal codziennie, zauważyć można, że praktycznie dla każdego marka oznacza coś innego. Markę odnosi się zatem do produktu, organizacji, znaku firmowego lub człowieka. Przyjmując, że markę można stworzyć w dowolnej kategorii, jest nią każde imię i nazwisko oraz każda nazwa własna, niezależnie od tego, czy oznacza osobę, spółkę czy region geograficzny[66].

W najprostszym, encyklopedycznym ujęciu marka oznacza logo, nazwę albo symbol wyróżniający produkt lub usługę spośród innych w danej kategorii[67]

---

[64] E. E. Lawler III, *What It Means*…

[65] M. K. Witek-Hajduk [red.], *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 17–19.

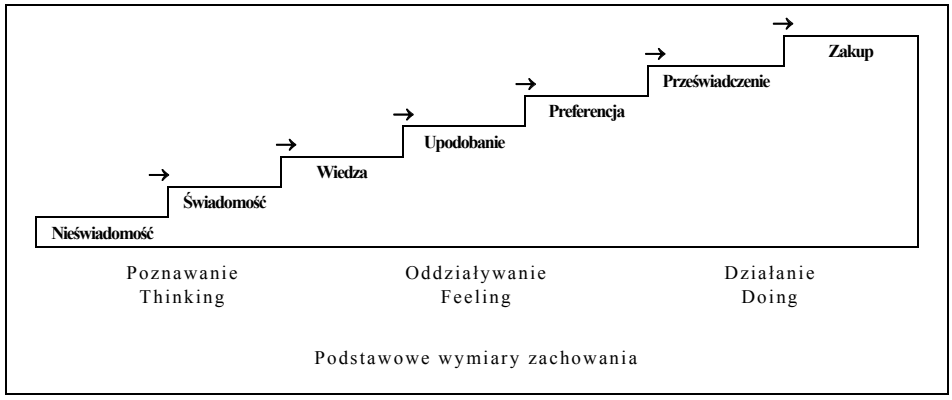
[66] A. Ries, L. Ries, *22 niezmienne prawa zarządzania marką*, Prószyński i Spółka, Warszawa 1999, s. 13–14.

[67] L. B. Upshaw, *Building Brand Identity: A Strategy for Success in Hostile Marketplace*, John Wiley & Sons, Toronto 1995, s. 11.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

(konkurencyjnych, podobnych). „Wielu ludzi uważa, że to już wszystko, jeśli chodzi o definicję marki. A co z uczuciami i skojarzeniami, które się do nich odnoszą? A co z publikacjami, które czytałeś na ich temat? A co z historiami, których wysłuchałeś? Jakie jest twoje doświadczenie z tymi produktami, markami i firmami?”[68]. Tak więc podstawowe rozumienie marki jest dalece niewystarczające. Stosuje się je głównie ze względu na fakt, że marka jest pojęciem nieuchwytnym, więc dla uproszczenia porównywana jest z bardziej namacalnymi elementami komunikacji[69]. Ponieważ tradycyjnie marka kojarzona jest z działalnością marketingową, a szczególnie ze sprzedażą, punktem wyjścia do przedstawienia istoty tego pojęcia może być zrozumienie procesu, którego efektem jest podjęcie decyzji o wyborze konkretnej marki.

Twórcami podstaw, uznawanej do dziś teorii tłumaczącej wybory konsumentów, są R. Lavidge i G. Steiner[70]. Ich zdaniem, w proces podejmowania decyzji o kupnie konkretnej marki, zaangażowane są kolejno: racjonalność kupującego (etap poznawania), emocje człowieka (etap oddziaływania), zachowania klienta (etap działania). Te trzy wymiary, zwykle określane mianem *think-feel-do*, są jednocześnie odzwierciedleniem siedmiostopniowego modelu zachowań konsumenckich, którego pierwszym szczeblem jest nieświadomość marki, a ostatnim – dokonanie zakupu (rysunek 2.8). Zaproponowany model ma charakter hierarchiczny. Oznacza to, że każdy krok stanowi podstawę do podjęcia następnego.



Rysunek 2.8. Hierarchia zachowań konsumenckich

Źródło: W. L. Wilkie, *Consumer Behavior*, John Wiley & Sons, Chichester 1994, s. 177.

---

[68] Ph. Kotler, W. Pfoertsch, *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 18.

[69] Tamże.

[70] W. L. Wilkie, *Consumer Behavior*, John Wiley & Sons, Chichester 1994, s. 176–177.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Powyższy model wskazuje, że warunkiem koniecznym do podjęcia decyzji o wyborze marki jest świadomość jej istnienia, czyli zdolność potencjalnego nabywcy do rozpoznania marki lub przypomnienia sobie, że należy ona do określonej kategorii[71]. Dzięki reklamie lub akcjom *public relations* potencjalny klient dowiaduje się o marce. Widząc logo i produkty, czytając o producencie, słysząc o dostawcach, świadomość marki zmienia się w wiedzę o niej. Komunikaty dotyczące marki zawierają informacje o korzyściach, jakie kupujący może z marką wiązać. Jeśli te są zgodne z upodobaniami klienta, zaczyna on preferować daną markę i w efekcie podejmuje decyzję o jej wyborze. Przyjąć należy zatem, że punktem wyjścia w procesie budowy marki jest komunikacja zachodząca między nadawcą informacji dotyczących marki a ich odbiorcą.

Mówiąc o marce w kategoriach przekazywania informacji, rozważyć należy składowe procesu komunikowania się. W klasycznym ujęciu ten dwukierunkowy proces rozpoczyna się od nadawcy, który, kodując określoną informację, nadaje jej formę komunikatu. Jeśli istnieją odpowiednie kanały przepływu informacji, odbiorca jest w stanie odebrać i odkodować nadany przekaz.

W przypadku budowania marki, nadawcami komunikatów o niej są różne podmioty. D. Clutterbuck, S. Hist i S. Cage uważają, że markę komunikować można poprzez produkty, pracowników, wypełnianie przez instytucję roli pracodawcy lub organizację jako całość. Na szczególną uwagę zasługuje jednak fakt, że sposób, w jaki pracownicy reprezentują markę, jest kluczowy dla kreowania wszystkich pozostałych jej aspektów[72].

Zaangażowanie w kreowanie marki wymaga m. in. pracy nad kodowaniem informacji o marce, czyli nad przekształcaniem ich w odpowiednie fizyczne, werbalne i pozawerbalne symbole. W efekcie komunikaty przyjmują różne postaci (znaków graficznych, nazw, haseł, gestów, słów), które może odczuć i zrozumieć jeden lub więcej ze zmysłów odbiorcy. Dodać tu należy, że coraz większe znaczenie ma kodowanie przesłania marki w taki sposób, by ta oddziaływała na odbiorców na poziomie ich emocji. Z tego punktu widzenia proces komunikowania marki przybiera postać *emotional branding*[73].

Komunikaty dotyczące marki są w rzeczywistości zakodowanymi informacjami o jej tożsamości. Zawierają dane o znaczeniu marki i jej powołaniu. Tożsamość określa, „kim" jest marka, „co robi" i „jak" to robi[74]. Na tożsamość marki, zdaniem J. N. Kapferera, składa się sześć elementów: wygląd, osobowość, kultura,

---

[71] D. A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, London, Toronto, Sydney 1991, s. 61, [za:] J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 12.

[72] D. Clutterbuck, S. Hist, S. Cage, *Talking Business: Making Communication Work*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, s. 122–124.

[73] M. Gobé, S. Zyman, *Emotional Branding*…, s. xv.

[74] J. Kall, *Silna marka. Istota i kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

relacje/związki, odbicie oraz wizerunek własny[75]. Tożsamość marki, „rozumiana i akceptowana przez wszystkich członków organizacji, musi być częścią wizji strategicznej zgodną z kulturą i wartościami organizacji"[76]. Musi być tym samym – odzwierciedleniem istoty funkcjonowania instytucji, czyli tożsamości organizacyjnej. Jeśli komunikaty dotyczące marki nie są zgodne z tożsamością organizacji lub sprzeczne w stosunku do niej, to osoby je przekazujące (pracownicy) nie są w stanie właściwie wypełniać roli nadawców. W takiej sytuacji oczekiwać można przynajmniej kilku trudności z komunikowaniem: oporów przed wyrażaniem odczuć związanych z przekazywaniem informacji, problemów z nawiązaniem związków z odbiorcami, kłopotów z zachęcaniem odbiorców do podjęcia konkretnych działań.

Zakodowana informacja poprzez wykorzystanie różnorakich środków przekazu (kanałów) dociera do odbiorców. Podobnie jak w przypadku nadawców komunikatów o marce, których jest przynajmniej kilku, tak i mówiąc o ich odbiorcach, zauważyć należy, że marka postrzegana jest nie tylko przez klientów, ale i przez inne osoby związane (osobiście lub jako reprezentanci innych instytucji) z działalnością organizacji. T. Ambler wyróżnia na przykład trzy perspektywy patrzenia na markę: perspektywę klientów, udziałowców i pracowników[77]. Ph. Kotler i W. Pfoertsch, posługując się pojęciem „trójkąta kreowania marki"[78], poszerzają listę odbiorców marki o kooperantów i społeczeństwo. Takie ogólne ujęcie problemu nie odzwierciedla w pełni roli, jaką w procesie budowania marki, odgrywają konkretni interesariusze. Aby zatem zrozumieć złożoność procesu kreowania marki, należy wziąć pod uwagę opinie, powstające wewnątrz organizacji oraz w jej bliższym i dalszym otoczeniu.

Jednak dla oferenta jednorazowy zakup to za mało. Jego celem jest zbudowanie lojalności wobec danej marki. Z punktu widzenia przywiązania do marki, które odzwierciedla siłę jej oddziaływania, ważny jest nie tylko sam proces komunikowania, ale i etap jej doświadczania. W rzeczywistości gospodarczej trudno jednak oddzielić komunikowanie przesłania marki od jej doświadczania. Zbieranie doświadczeń następuje nie tylko podczas samego użytkowania produktu lub usługi, ale i w trakcie rozmów ze sprzedającymi czy kontaktowania się z organizacją w kwestii usług dodatkowych lub posprzedażowych.

Wszystkie te doznania podlegają następnie subiektywnej ocenie odbiorcy, w umyśle którego, na skutek licznych skojarzeń, powstaje wizerunek marki (rysunek 2.9).Wizerunek to pewnego rodzaju mentalne odzwierciedlenie marki czy ogół związanych z nią skojarzeń[79].

---

[75] J-N. Kapferer, *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London and Philadelphia 1995, s. 38.

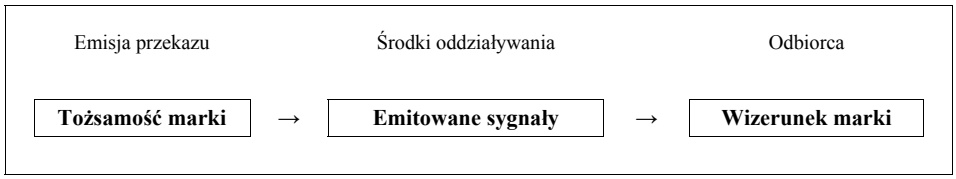
[76] *Zarządzanie marką*, „Harvard Business Review", Helion, Gliwice 2006, s. 12.

[77] T. Ambler, *Marketing at the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow*, Pearson Education, Edinburgh 2003, s. 181.

[78] Ph. Kotler, W. Pfoertsch, *Zarządzanie marką*…, s. 56.

[79] J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 38.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530



Rysunek 2.9. Tożsamość a wizerunek marki

Źródło: J-N. Kapferer, *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London and Philadelphia 1997, s. 95.

Na siłę marki ma zatem wpływ świadomość jej istnienia oraz wizerunek w oczach nabywców[80]. Silna marka rozpoznawana jest przez klientów, którzy jej ufają. Cechuje ją to, że[81]:

– odróżnia produkt od innych, podobnych, oferowanych przez konkurencję;
– kojarzy się z określoną jakością;
– ułatwia podejmowanie decyzji o zakupie i skraca czas potrzebny na podjęcie wyboru;
– klienci gotowi są zapłacić więcej za markę, z którą się identyfikują, przez co oferent marki może pozwolić sobie na zwiększenie marży;
– obniża koszty reklamy – badania wskazują, iż reklama jest mniej kosztochłonna, jeśli dotyczy rozpoznawalnej marki;
– ułatwia firmie wchodzenie na nowe rynki.

Siłę marki odzwierciedlają postawy klientów oraz ich intencjonalne i rzeczywiste zachowania[82]. Im silniejsza jest marka, tym klienci mają do niej większe zaufanie, rośnie ich satysfakcja z zakupu i lojalność wobec marki.

W nauce o marketingu lojalność klienta i jej rola w budowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji dyskutowana jest od lat. W efekcie, coraz więcej uwagi firmy przywiązują nie tyle do zawierania transakcji i pozyskiwania nowych klientów, co utrzymywania trwałych relacji z obecnymi odbiorcami. Lojalnym klientem jest osoba, która[83]: dokonuje regularnych i powtarzających się zakupów; korzysta z produktów oferowanych przez firmę; rozpowszechnia pozytywne informacje o firmie; jest odporna na działania promocyjne firm konkurencyjnych. Lojalność klienta oznacza dobrowolną wierność, emocjonalne przywiązanie oraz

---

[80] J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, s. 15; V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, PWE, Warszawa 2010, s. 155.

[81] S. Taylor, *People Resourcing*, CIPD, London 2005, s. 50; H. Mills, *The Rainmaker`s Toolkit: Power Strategies for Finding, Keeping, and Growing Profitable Clients*, AMACOM Div American Mmgt Assn, New York 2004, s. 234.

[82] V. Kumar, *Zarządzanie wartością*…, s. 156–158.

[83] J. Griffin, *Customer Loyalty. How to Earn It. How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, 1997, s. 31.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

gorliwe słowne wspieranie[84]. Tak więc lojalny klient reprezentuje lojalność nie tylko w zachowaniu, ale i nastawieniu, a jego relacja z firmą jest długookresowa i głęboka[85].

Posiadanie lojalnych klientów przynosi organizacji wiele korzyści ekonomicznych. Wynikają one z faktu, że lojalni klienci są mniej wrażliwi na zmiany cen oraz bardziej skłonni do częstszego korzystania z produktów danej firmy. Z drugiej strony, lojalni nabywcy przyczyniają się do obniżki kosztów. Zaznacza się także, że lojalność klientów prowadzi do wzrostu wskaźnika utrzymania pracowników, wzrostu zadowolenia z wykonywanej pracy oraz poprawy wizerunku firmy w otoczeniu[86].

Podobnie rozumiane jest przywiązanie do marki. Pod pojęciem tym rozumie się gotowość do ponawiania zakupów produktów danej marki i równocześnie towarzyszącą temu zachowaniu pozytywną postawę wobec marki (przekonanie o przewadze produktów danej marki w stosunku do innych marek)[87]. Z punktu widzenia zarządzania marką wyróżnić można pięć poziomów lojalności wobec niej. Zdaniem D. A. Aakera[88], klienci przyjmować mogą jedną z następujących postaw: nabywcy nielojalnego; nabywcy nawykowego; nabywcy zadowolonego z marki; nabywcy lubiącego markę; nabywcy zagorzałego. Z kolei A. Sagan[89] wskazuje na pozorną, ukrytą lub rzeczywistą lojalność wobec marki. Autor podkreśla, iż najważniejszą z nich jest lojalność rzeczywista, która charakteryzuje się silną postawą, rekomendacją produktu oraz nieposzukiwaniem alternatyw.

Marketing skupiony na lojalności wychodzi jednak dalej i opiera się na tzw. trójkącie lojalności, którego wierzchołkami są: kierownictwo firmy, pracownicy, klienci[90]. Nie dziwi zatem, że rezultaty prowadzonych badań empirycznych[91] wskazują także na pozytywny związek między siłą marki a skutecznością działań organizacji w obszarze pozyskiwania pracowników oraz zatrzymywania ich. Na podstawie wyników analiz przeprowadzonych wśród 800 osób, zatrudnionych w firmach legitymujących się, zdaniem ekspertów, supermarkami, wnioskować można ponadto, iż silna marka, stanowiąc źródło motywacji do pracy, wpływa na wzrost zaangażowania kadry i poziom jej efektywności. Respondenci, przedstawiciele tychże najlepszych przedsiębiorstw, w następujący sposób charakteryzują swoje miejsce pracy[92]:

---

[84] A. M. Schüller, G. Fuchs, *Marketing lojalnościowy. Total Loyalty Marketing*, Akademia Sukcesu, HDT Consulting, Warszawa 2005, s. 20.

[85] V. Kumar, *Zarządzanie wartością*…, s. 83–84.

[86] E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 37–43.

[87] A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 166.

[88] D. A. Aaker, *Managing Brand*…, s. 39–41.

[89] J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie*…, s. 120.

[90] A. M. Schüller, G. Fuchs, *Marketing lojalnościowy*…, s. 33–34.

[91] J. Brooke, *The Brand Inside*, Maritz and CIPD, London 2002, s. 8.

[92] A. Grünewälder, *Employer Branding. Marketing the Company as an Attractive Employer*, Grin Verlag Für Akademische Texte, s. 4, http://books.google.com/books?id=XxpVpDejbloC&printsec=frontcover&dq=employer+branding&hl=pl#PPP1,M1 [05.02.2009]; D. Thomas, *Brand*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

– „Jestem dumny, że pracuję dla tej firmy" – 82% wskazań;
– „Jestem silnie związany z organizacją" – 76% odpowiedzi;
– „To organizacja, której można ufać" – 76% głosów;
– „Firma dobrze traktuje ludzi" – 69% biorących udział w projekcie badawczym;
– „Będę rekomendować mojego pracodawcę innym ludziom" – 68%,

przy czym – odsetek wskazań poszczególnych charakterystyk jest w przypadku tych organizacji o około 20–30 punktów procentowych wyższy niż średni dla danego kraju.

Marka jest zatem strategicznym zasobem organizacji, a jej budowanie prawdziwym wyzwaniem; procesem, który ze względu na swą złożoność ma często bardziej intuicyjny niż analityczny charakter[93]. Jednak przyjąć należy, iż marka posiada swoją siłę, czyli określoną moc wpływania na klientów[94], co z kolei przekłada się na konkretną wartość dla organizacji.

Pojęcie „*brand equity*" (wartość marki, kapitał marki[95]) pojawiło się już w połowie lat 80. XX w. Kolejne publikacje na ten temat, m. in. opracowania D. A. Aakera czy J-N. Kapferera, zaowocowały stworzeniem modelu wyjaśniającego źródła wartości marki (rysunek 2.10). Wartość tę zdefiniować można jako wartość dodaną do funkcji produktu lub usługi, która powstaje poprzez skojarzenie produktu (usługi) z nazwą marki. Zwyczajowo wartość marki rozpatruje się na poziomie zbiorczym. Jak zauważa jednak V. Kumar, „w rzeczywistości wartość marki jest sprawą indywidualną, a poszczególni klienci różnie postrzegają tę samą markę"[96]. Tak więc, badając markę, brać należy pod uwagę także jej indywidualną wartość (*individual brand value*) z punktu widzenia każdego klienta. Na indywidualną wartość marki składają się liczne zasoby, a najważniejsze z nich to: świadomość, wizerunek, zaufanie, wpływ, intencje, lojalność, cena i tożsamość. Zasoby te są źródłem dodatkowych wpływów uzyskiwanych przez organizację[97]. Z punktu widzenia zarządzania, „wartość marki to jej zdolność do przyszłego

---

Has Significant Effect on Employee Performance, http://www.personneltoday.com/articles/2005/07/27/30959/brand-has-significant-effect-on-employee-performance.html [14.04.2009].

[93] D. A. Aaker, A. L. Biel, *Brand Equity and Advertising: Advertising`s Role in Building Strong Brand*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1993, s. ix; S. Bedbury, S. Fenichell, *A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century*, Penguin, New York 2003, s. xvi.

[94] J-N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London and Philadelphia 2004, s. 10–11.

[95] Obecnie dokonuje się rozróżnienia między kapitałem a wartością marki. Przyjmuje się, że kapitał marki to miara mająca charakter niefinansowy, wartość marki jest miarą obrazującą jej wartość finansową – G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 35; M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2009, s. 33.

[96] V. Kumar, *Zarządzanie wartością*…, s. 153.

[97] G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 47.

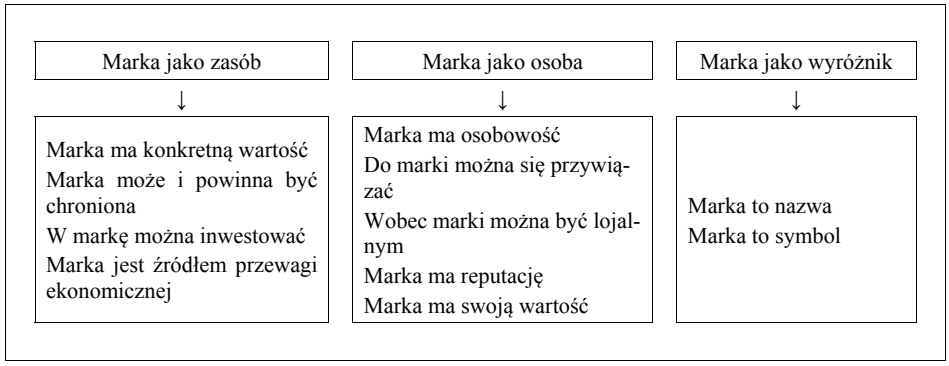
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

zarabiania pieniędzy, a dokładniej mówiąc, suma przyszłych przepływów gotówkowych generowanych przez markę”[98].

Zasoby marki	→	**Siła marki**	→	**Wartość marki**
Świadomość marki Reputacja marki Postrzegana osobowość marki Postrzegana wartość marki Odzwierciedlony wizerunek marki Patenty i znaki firmowe		Udział w rynku Przywództwo rynkowe Stopa rekomendacji Stopa wzrostu Skala lojalności		Zdolność marki do generowania zysku

Rysunek 2.10. Od świadomości do finansowej wartości marki

Źródło: J-N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London and Philadelphia 2008, s. 14.



Rysunek 2.11. Metafory marki

Źródło: G. Davies, R. Chun, R. Da Silva, S. Roper, *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, London 2003, s. 85.

Ponieważ marka jest „bytem istniejącym niemal wyłącznie w umysłach klientów”[99], coraz częściej traktuje się ją jako metaforę[100]. Trzy główne metafory marki to: marka jako zasób, marka jako osoba, marka jako wyróżnik (rysunek 2.11). Z kolei L. de Chernatony zauważa, że marka bywa interpretowana z perspektywy wkładu, wyniku oraz czasu, przy czym współczesne zarządzanie wymaga przyję-

[98] J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, s. 9.

[99] D. Teresiński, *Marka za marką. Rozmowa z prof. dr hab. Wojciechem Gasparskim*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 4, s. 8.

[100] M. Baskin, M. Earls, *Brand New Brand Thinking: Brought to Life by 11 Experts Who DO*, Kogan Page, London and Sterling 2002, s. 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

cia zintegrowanego spojrzenia na markę w skali całej organizacji[101]. Dlatego też, próbując scharakteryzować istotę marki, autorzy odwołują się często do takich pojęć, jak „oczekiwanie", „postrzeganie" i „doświadczanie". I tak, markę opisuje się przykładowo jako pozytywne odczucia[102], sumę wszystkich stworzonych i zaspokojonych oczekiwań[103] odbiorcy lub jego doświadczeń[104] dotyczących danej oferty.

W przytoczonych powyżej definicjach celowo pominięto określenia typu „klient" czy „sprzedawca", gdyż współcześnie w nauce o zarządzaniu wskazuje się na różne wymiary marki i wyróżnia się: markę produktu/usługi, markę firmy, markę pracownika oraz markę organizacji w jej roli jako pracodawcy[105]. Jednocześnie zauważyć należy, że trudno jest oddzielić te rodzaje marki od siebie, tym bardziej że „doszło do przesunięcia w kierunku *brandingu* o charakterze raczej korporacyjnym"[106] i „od pewnego czasu wiele firm zamiast na indywidualne marki produktów stawia na markę przedsiębiorstwa, która łączy jej pracowników i klientów z zewnątrz"[107]. W rzeczywistości gospodarczej rodzaje marek przenikają się i wzajemnie na siebie oddziałują (rysunek 2.12), przyjmując tym samym systemowy charakter.

Zdaniem Ph. Kotlera podstawą budowy jakiejkolwiek marki jest marka organizacji. Autor nadmienia jednak, iż ostateczny sukces firmy zależy od wszystkich jej członków[108]. Źródłem doświadczeń klientów jest bowiem cała instytucja, co wymaga z kolei zintegrowania ze sobą działań w obszarze marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi oraz badań i rozwoju. N. Ind dodaje, iż kompleksowe podejście do budowania marki pozwala związać pozytywne doświadczenia klientów z organizacją jako całością. Wtedy, w sytuacji, „gdy jeden z czynników zawiedzie, klienci wybaczą pomyłkę i wrócą, gdyż marka i tak dobrze im się kojarzy"[109].

---

[101] L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 32 i 56.

[102] M. Neumeier, *The Brand Gap*, Peachpit Press, Berkeley 2005, s. 2.

[103] L. B. Upshaw, *Building Brand Identity*…, s. 11.

[104] F. J. LePla, S. Voeller Davis, L. M. Parker, *Brand Driven: The Route to Integrated Branding Through Great Leadership*, Kogan Page, Bloomington 2003, s. xiv.

[105] W literaturze znaleźć można także odniesienie pojęcia marki do innych aspektów czy zasobów organizacji. Wskazuje się przykładowo na markę talentu lub markę przywództwa – M. Schumann, L. Sartain, *Brand for Talent. Eight Essentials to Make Your Talent as Famous as Your Brand*, John Wiley & Sons, San Francisco 2009, s. 2–3; D. Ulrich, N. Smallwood, *Marka przywództwa*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009.

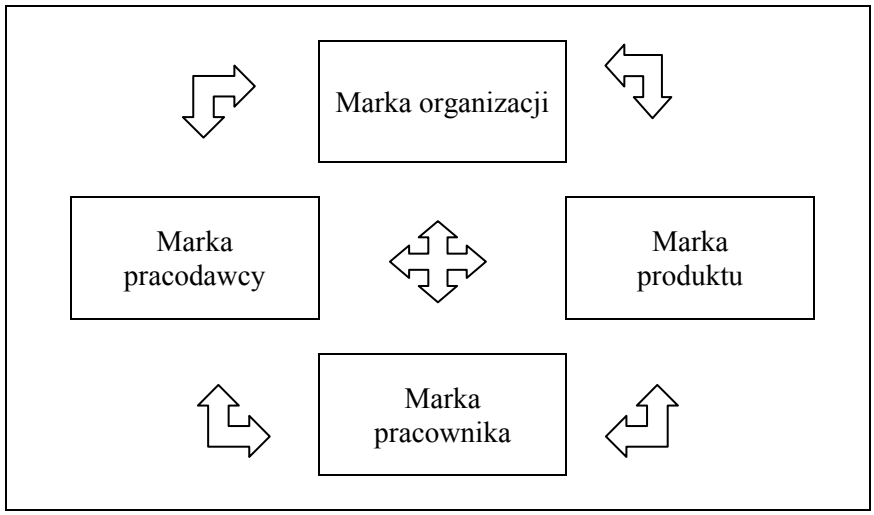
[106] L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 11.

[107] D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości*…, s. 87.

[108] Ph. Kotler, *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, Haboken, New Jersey 2003, 14.

[109] N. Ind, *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a BrandChampion*, Kogan Page, London and Philadelphia 2004, s. 21–22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530



Rysunek 2.12. Systemowy charakter marki

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, jeśli znana odbiorcy oferta spełnia jego oczekiwania (przynosi korzyści) oraz doświadczenia z nią związane są pozytywne, odbiorca odróżnia ją spośród ofert konkurencyjny i zaczyna myśleć o niej w kategoriach zobowiązania. Definiując markę z punktu widzenia zarządzania, przyjąć należy, że stanowi ona sumę korzyści, jakie przynosi wszystkim podmiotom zaangażowanym w proces jej budowania (nadawcom i odbiorcom komunikatów o marce). Wartością (kapitałem) marki jest zatem wartość dodana powstająca na skutek postrzegania i doświadczania jej przez wszystkich interesariuszy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

CZĘŚĆ II

ZARZĄDZANIE MARKĄ PRACODAWCY

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

ROZDZIAŁ 3

ISTOTA *EMPLOYER BRANDING*

Uwarunkowania, o których mowa w pierwszej części pracy, dały początki *employer branding*, który pierwotnie charakteryzowano jako wzbogacanie tradycyjnych metod rekrutacji o techniki marketingowe[1]. Uważano, że głównym celem *employer branding* jest wspomaganie procesu pozyskiwania kadr[2].Wraz z coraz ostrzejszą walką przedsiębiorstw o pracowników, obszar zainteresowań *employer branding* poszerzył się. Okazało się, że problemy organizacji nie sprowadzają się jedynie do naboru kadr, ale utrzymania ich przez dłuższy czas oraz autentycznego zaangażowania w realizację celów instytucji. Zauważono, że podmiotami działań w zakresie zarządzania marką pracodawcy nie są jedynie potencjalni kandydaci, ale i osoby już zatrudnione.

Employer branding wykorzystywany jest w praktyce. Jednak jak dotąd zbyt mała liczba i stosunkowo niewielki zakres prowadzonych badań empirycznych nie pozwoliły na rzetelne i całościowe scharakteryzowanie jego istoty[3]. Przyjąć więc trzeba, że jest to koncepcja, która nadal znajduje się w fazie rozwoju, co skutkuje z kolei wielością jej ujęć i definicji terminu. W efekcie, jak zauważa S. Barrow[4], każdy, kto podejmuje się próby zdefiniowania tego pojęcia, czyni to w inny, charakterystyczny dla siebie sposób.

W niniejszym rozdziale skoncentrowano się na zaprezentowaniu różnych punktów widzenia na problematykę *employer branding*. Na podstawie studiów literaturowych starano się wyjaśnić ideę marki pracodawcy. Pokazano także, odwołując się do pojęcia pracodawcy z wyboru, korzyści z legitymowania się przez organizację silną *employer brand*. Rozważania uzupełniono o pokazanie skali wykorzystania koncepcji w praktyce i opinie pracodawców na jej temat.

---

[1] S. Jenner, S. Taylor, *Employer Branding – Fad or the Future for HR?*, [w:] *Employer Branding. The Latest Fad or the Future for HR?*, CIPD, London 2007, s. 7; D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Human Resources Management*, Pearson Education, Edinburgh 2004, s. 132.

[2] M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London and Philadelphia 2006, s. 395–396.

[3] R. J. Burke, C. L. Cooper, *The Peak Performing Organization*, Routledge, Oxford 2009, s. 252; F. Lievens, *Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees*, „Human Resource Management", Spring 2007, s. 52.

[4] S. Barrow, *The Future of Employer Branding and HR?*, [w:] *Employer Branding*…, s. 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

3.1. Cele i pojęcie *employer branding*

Wcześniejsze zaprezentowanie refleksji dotyczących tożsamości organizacji, współczesnej roli zarządzania zasobami ludzkimi i istoty marki było niezbędne z jednego zasadniczego powodu – usystematyzowania wiedzy na temat *employer branding*, jako że literaturowe charakterystyki tej koncepcji są bardzo niejednorodne z punktu widzenia terminologii (zestawienia wybranych definicji *employer branding* i *employer brand* zawierają tabele 3.1 i 3.2). Zasadnicze różnice w sposobie definiowania tego pojęcia dotyczą następujących kwestii[5]:

1) wymiennego stosowania przez autorów terminów, które w rzeczywistości nie są synonimami;

2) rozpatrywania koncepcji na różnych poziomach ogólności;

3) jednostronności w odniesieniu do wybranej dyscypliny zarządzania.

Niejasności dotyczące *employer branding* wynikają m. in. z faktu zamiennego posługiwania się takimi pojęciami, jak „marka" (*brand*), „budowanie marki" (*branding*) oraz „wizerunek" (*image*). Część z autorów utożsamia działania z zakresu *employer branding* (zarządzanie marką pracodawcy) z mrketingiem wewnętrznym, *employee branding* (kreowanie marki poprzez pracownika) lub *internal branding* (budowanie marki wewnątrz organizacji). Niektórzy z nich akcentują wręcz, że takie pojęcia, jak budowanie marki, organizacja jako marka lub kreowanie marki pracodawcy, są różnymi terminami opisującymi w zasadzie ten sam proces. Wychodząc z założenia, że marka organizacji jako pracodawcy jest tak samo ważna jak posiadanie marki w oczach klientów[6] oraz że silna marka produktu jest już niewystarczająca, proponują, by organizacje poszerzyły swój obszar zainteresowań i wzięły pod uwagę możliwość wyróżniania się poprzez ludzi, procesy lub środowisko pracy[7].

Kolejne niejasności wynikają z lokowania koncepcji *employer branding* na różnych poziomach ogólności w stosunku do funkcji zarządzania. Niektóre podawane w literaturze definicje wskazują na związek koncepcji z istotą funkcjonowania organizacji (głównie chodzi tu o tożsamość organizacji); inne odnoszą się do poziomu funkcjonalnego (wskazuje się na związek *employer branding* z funkcją marketingową); kolejne lokują *employer branding* na poziomie instrumentalnym (komunikacja, pozycjonowanie).

---

[5] K. Wojtaszczyk, *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji" 2010, nr 1, s. 20.

[6] J. Callowey, *Becoming a Category of One: How Extraordinary Companies Transcend Commodity and Defy Comparison*, John Wiley & Sons, Haboken, New Jersey 2003, s. 42.

[7] K. Thorne, *Coaching for Change: Practical Strategies for Transforming Performance*, Kogan Page, London and Sterling 2004, s. 46–47.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Dodatkowe utrudnienie związane jest ze stronniczym prezentowaniem koncepcji, choć znaleźć można liczne podobieństwa leżące u podstaw założeń zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu[8]:

– w centrum zainteresowania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu znajduje się człowiek, a dokładniej rzecz biorąc – wszyscy interesariusze organizacji. Zarówno zarządzanie zasobami ludzkimi, jak i marketing nastawione są na kształtowanie długofalowych relacji z podmiotami wewnętrznymi i zewnętrznymi;

– podstawę oferty zatrudnienia, jak i oferty produktowej, stanowi propozycja wartości (*value proposition*). Propozycja wartości to swoista deklaracja oferenta dotycząca spełnianych przez ofertę oczekiwań i informująca jednocześnie o nakładach, które trzeba ponieść, by móc w pełni korzystać z możliwości oferty (o propozycji wartości zatrudnienia, EVP – *employer value proposition*, napisano szerzej w rozdziale czwartym, pkt 4.1);

– propozycja wartości dla pracownika oraz ta skierowana do klienta jest zawsze pochodną tożsamości organizacji, czyli zgodności wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w kwestii roli, jaką ta pełni w społeczeństwie;

– wszelkie działania organizacyjne, związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, budowaniem marki oraz tożsamości organizacji, opierają się na relacjach interpersonalnych, których nieodłączną częścią jest szeroko rozumiane komunikowanie; w zależności od dyscypliny naukowej reprezentowanej przez autora rozważań dotyczących *employer branding* charakterystyki koncentrują się zwykle na wybranych jej aspektach – nacisk kładziony jest bądź na stronę marketingową, bądź „ludzką". Niejasności pogłębia jeszcze fakt, iż problematyką *employer branding* zajmują się i naukowcy i praktycy zarządzania.

Tabela 3.1. Interpretacje pojęcia *employer branding*

Autor	Data powstania	*Employer branding* to:
1	2	3
M. Dunmore	2002	Przeniesienie założeń marketingu na wewnętrzny rynek organizacji
S. Lloyd	2002	Wszelkie działania komunikacyjne organizacji prowadzone na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, dzięki którym organizacja postrzegana jest jako pożądane miejsce pracy
M. Spitzmüller, R. Huntington, W. Wyatt, A. Crozier	2002	Proces kreowania, identyfikacji i zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa lub organizacji jako pracodawcy. Jest to proces odnoszący się do synergicznych związków, które zachodzą między wartościami, systemami, politykami i zachowaniami. Szczególnie chodzi tu o wartości i systemy, które mają znaczenie z punktu widzenia osiągania celów poprzez ludzi

[8] Tamże.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 3.1. (cd.)

1	2	3
Ch. J. Fombrun, B. Cees, M. van Riel	2004	Generowanie zgodności między celami indywidualnych pracowników a wizją oraz wartościami firmy
J. Sullivan	2004	Zorientowana celowo, długofalowa strategia nastawiona na oddziaływanie na świadomość i percepcję pracowników, potencjalnych pracowników oraz innych interesariuszy
K. Backhaus, S. Tikoo	2004	Proces budowania rozpoznawalnej i unikatowej tożsamości organizacji jako pracodawcy, która odróżnia firmę od konkurentów
T. L. Gillis	2006	Proces kreowania tożsamości organizacji i zarządzania jej wizerunkiem w roli pracodawcy
L. Sartain, M. Schumann	2006	Budowanie i oferowanie tożsamości organizacji w celu emocjonalnego związania ze sobą pracowników. Innymi słowy, to sposób motywowania pracowników oraz kształtowania warunków pracy
M. E. Domsch, E. Hristozova	2006	Marketingowe pozycjonowanie pracodawcy w kategoriach marki, dokładne ustalenie docelowych grup odniesienia i wybór mierników
A. Grünewälder	2007	Proces pozycjonowania wizerunku firmy jako wspaniałego miejsca pracy w umysłach grupy docelowej
B. Minchington, K. Thorne	2007	Holistyczne podejście do zarządzania, obejmujące szereg działań związanych z ogólną polityką organizacji (np. planowanie strategiczne, innowacyjność firmy, społeczna odpowiedzialność biznesu, stosunki z klientami) oraz sposobem realizacji funkcji personalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Dunmore, *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, Kogan Page, London 2002, s. 195; S. Lloyd, *Branding form Inside out*, „BRW" 2002, no 24(10), s. 64–66; M. Spitzmüller, R. Huntington, W. Wyatt, A. Crozier, *Building a Company Brand to Attract Talent*, „Workspan", July 2002, s. 27–28; Ch. J. Fombrun, B. Cees, M. van Riel, *Fame Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*, FT Press, New York 2004, s. 10; J. Sullivan, *Eight Elements of a Successful Employment Brand*, http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand [08.10.2010]; K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International" 2004, no 5, s. 502; T. L. Gillis, *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relation, Marketing, and Leadership*, Wiley Default, San Francisco 2006, s. 271; L. Sartain, M. Schumann, *Brand from the Inside. Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*, Jossey-Bass, San Francisco 2006, s. vi; M. E. Domsch, E. Hristozova, *Human Resources Management in Consulting Firms*, Birkhäuser, Wurzburg 2006, s. 139; A. Grünewälder, *Employer Branding. Marketing the Company as an Attractive Employer*, Grin Verlag Für Akademische Texte, Nordestedt 2007, s. 2; B. Minchington, K. Thorne K., *Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand*, „Human Resources Magazine", October-November 2007, s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

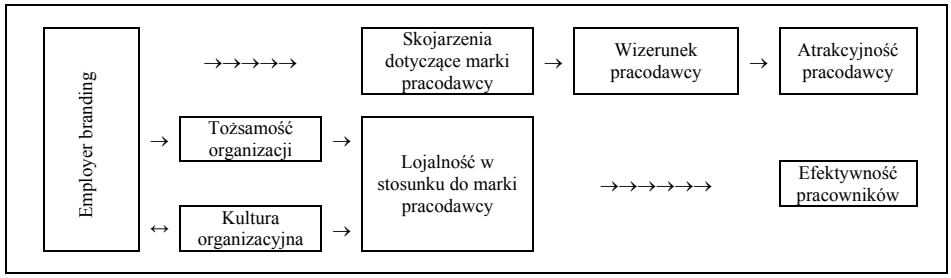
Tabela 3.2. *Employer brand* – wybrane definicje

Autor	Data powstania	*Employer branding* to:
A. Mayo	2001	Wszystko to, co jest komunikowane (świadomie lub nie) każdemu obecnemu lub przyszłemu pracownikowi
D. Dell, N. Ainspan	2001	Określa tożsamość firmy jako pracodawcy
S. Barrow, R. Mosely	2005	Suma funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści z bycia zatrudnionym i z identyfikowania się z organizacją
B. Minchington	2006	Wizerunek organizacji jako wspaniałego miejsca pracy. Wizerunek ten kreowany jest przez obecnych pracowników i kluczowych interesariuszy zewnętrznych
S. Barrow	2007	Określa naturę pracy
P. Burke	2007	Sposób, w jaki obecni i potencjalni pracownicy postrzegają obietnicę składaną przez pracodawcę
P. Walker, A. P. Higgins	2008	Zestaw cech, które sprawiają, że organizacja jest postrzegana jako atrakcyjna przez osoby z nią związane
H. Rosethorn	2009	Dwustronny kontrakt zawarty pomiędzy organizacją i jej członkami; to powód, dla którego ludzie decydują się zostać członkami organizacji i w niej pozostać

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Mayo, *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London and Boston 2001, s. 123; D. Dell, N. Ainspan, *Engaging Employees Through Your Brand*, Conference Board Report nr R-1288-01-RR, April 2001; S. Barrow, R. Mosely, *The Employer Brand*, John Wiley & Sons, Chichester 2005, s. xv; B. Minchington, *Your Employer Brand. Attract, Engage, Retain*, Collective Learning Australia, Torrensville 2006, s. 21; S. Barrow, *The Future of Employer Branding and HR?*, [w:] *Employer Branding. The Latest Fad or the Future of HR?*, CIPD, London 2007, s. 12; P. Burke, *Forced Focus. The Essence of Attracting and Retaining the Best People*, Messenger Publishing Pty Ltd, 2007, s. 21; P. Walker, A. P. Higgins,*Employer Branding: A No-nonsense Approach*, CIPD, London 2008, s. 3; H. Rosethorn, *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*, Gower Publishing Limited, Farnham and Burlington 2009, s. 19–20.

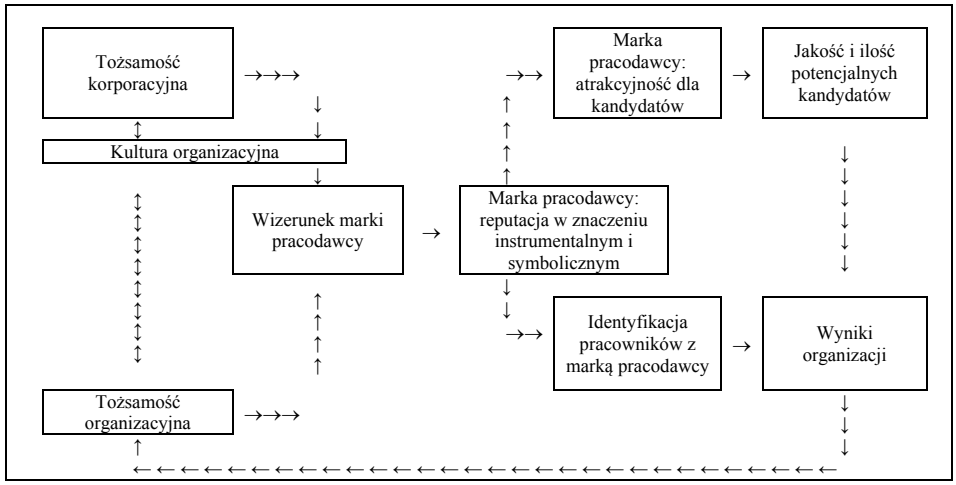
Powyżej zaprezentowane definicje dowodzą także niejasności związanych z samym lokowaniem *employer branding* w działalności organizacji. W opracowaniach poświęconych budowie marki pracodawcy autorzy najczęściej odnoszą się do jednego z dwu ujęć modelowych: modelu K. Backhaus i S. Tikoo oraz modelu G. Martina (rysunki 3.1–3.2).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530



Rysunek 3.1. Struktura *employer branding*

Źródło: K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International" 2004, no 5, s. 505.



Rysunek 3.2. Proces *employer branding*

Źródło: G. Martin, *Employer Branding – Time for Some Long and 'Hard' Reflections?*, [w:] *Employer Branding. The Latest Fad or the Future for HR?*, CIPD, London 2007, s. 18.

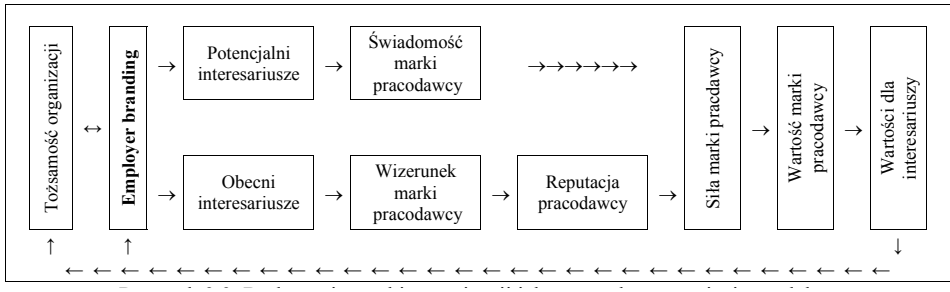
Pomimo pewnych różnic oba modele mają przynajmniej kilka punktów wspólnych: (1) w obu widać związek między *employer branding* (lub marką pracodawcy) a tożsamością organizacji i kulturą organizacyjną; (2) oba odnoszą działania w zakresie *employer branding* do wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy; (3) w dwu modelach wynikiem budowy marki pracodawcy są konkretne efekty działalności organizacyjnej.

Należy jednak zgodzić się z opinią M. Kantowicz-Gdańskiej[9], iż każda z tych propozycji ma swoje mocne i słabe strony. Ponieważ *employer branding*

[9] M. Kantowicz-Gdańska, *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2009, nr 6, s. 62.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

w największym stopniu wywodzi się z koncepcji budowy marki, warto odnieść go do pojęć charakterystycznych dla tej działalności (rysunek 3.3).



Rysunek 3.3. Budowanie marki organizacji jako pracodawcy – ujęcie modelowe

Źródło: opracowanie własne.

Przyjąć zatem należy, że punktem wyjścia kreowania marki pracodawcy (zarówno w przypadku marki nowotworzej, jak i umacnianej) jest tożsamość organizacji – każda marka jest bowiem jej odzwierciedleniem. Jednakże i sama marka pracodawcy, jak i działania dotyczące jej umacniania nie pozostają bez wpływu na kształt tej tożsamości. Tożsamość zmienia się bowiem pod wpływem działań podejmowanych w ramach *employer branding*, jak i na skutek efektów tychże działań. Tak więc zależność między tożsamością organizacji i *employer branding* jest dwukierunkowa.

W zaproponowanym modelu, w przeciwieństwie do tych opracowanych przez K. Backhaus, S. Tikoo oraz G. Martina, nie ujęto kultury organizacyjnej. Nie oznacza to jednak, że kultura organizacyjna nie ma wpływu na kształt działań *employer branding*[10]. Zabieg ten jest celowy i służyć ma jedynie uproszczeniu rozważań. W organizacji istnieje bowiem szereg obszarów znaczących z punktu widzenia tworzenia i funkcjonowania jej tożsamości. Gdyby uwzględnić przynajmniej kilka z nich, to model należałoby poszerzyć nie tylko o kulturę organizacyjną, ale i o[11]: strategię, strukturę, historię organizacji, typ prowadzonej działalności oraz obszar rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.

---

[10] Jak dowodzi m. in. U. Bukowska, „Jednym z czynników kształtujących wizerunek jest kultura organizacyjna. Na image pracodawcy oddziałuje kultura silna, wyrazista, głęboko zakorzeniona. Priorytetowe znaczenie ma tu jeden z elementów kultury – wartości. Atrakcyjność tych wartości dla interesariuszy może wspomóc organizację w kształtowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy" – U. Bukowska, *Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu wizerunku pracodawcy*, [w:] M. Juchnowicz [red.], *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 493.

[11] A. Zarębska, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 27.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Działania w zakresie budowy marki pracodawcy i jej umacniania koncentrują się na kształtowaniu świadomości oraz wizerunku tejże marki. Kształtowanie świadomości marki dotyczy głównie działań prowadzonych w odniesieniu do potencjalnych interesariuszy organizacji. Ma ono na celu oddziaływanie na nich w takim kierunku, by ci nie tylko świadomi byli istnienia pracodawcy, ale na skutek kontaktów z organizacją gromadzone przez nich doświadczenia stanowiły podstawę do nazwania jej co najmniej „dobrym" zatrudniającym. Z kolei próby oddziaływania na wizerunek skierowane są do obecnych interesariuszy organizacji, którzy mają już świadomość istnienia pracodawcy i odpowiednio go klasyfikują. Celem działań w zakresie kształtowania wizerunku marki jest zatem umacnianie pozytywnego znaczenia marki pracodawcy w ocenie podmiotów, które aktualnie związane są z organizacją.

Proponowane ujęcie nie uwzględnia podziału interesariuszy na wewnętrznych i zewnętrznych, lecz obecnych i potencjalnych. Wydaje się, że taka klasyfikacja jest trafniejsza, gdyż do grupy interesariuszy zewnętrznych należałoby zaliczyć wszystkich kooperantów potencjalnych i obecnych, a ci drudzy, podobnie jak aktualni pracownicy, są już świadomi istnienia marki.

Jeśli marka pracodawcy jest rozpoznawana (charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem świadomości) i posiada korzystny wizerunek (który utrwala się i przyjmuje formę reputacji), to zasoby te stanowią zasadnicze źródło jej siły. Notowane są wtedy istotne z punktu widzenia organizacji odczucia oraz zachowania i postawy interesariuszy, a najważniejsze z nich to zaufanie do firmy, satysfakcja z kontaktów oraz lojalność. W efekcie rośnie kapitał marki pracodawcy, a tym samym generowane są konkretne wartości dla poszczególnych interesariuszy.

Stwierdzić można zatem, iż zasadniczą rolą *employer branding* jest wspomaganie organizacji w dążeniu do kreowania przez nią wartości dla różnych grup interesariuszy (tabela 3.3). Celem pośrednim do realizacji tegoż celu końcowego jest legitymowanie się przez organizację silną marką jako podmiotu oferującego zatrudnienie. Budowa silnej marki pracodawcy wymaga z kolei stosowania szeregu środków, z których część odnosi się do kształtowania jej świadomości oraz wpływania na wizerunek. Działania podejmowane w tym zakresie wymagają stosowania narzędzi charakterystycznych dla zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu, w tym – instrumentów komunikacji[12].

W rzeczywistości gospodarczej takie rozróżnienie celów pośrednich[13] jest jednak niezwykle trudne, jako że tworzą one jednocześnie swoisty łańcuch (w którym osiągnięcie poszczególnych celów jest warunkiem realizacji celu następnego w łańcuchu) i zbiór warunków koniecznych do urzeczywistnienia celu końcowego.

---

[12] Podobny pogląd na narzędzia wykorzystywane przez *employer branding* mają J. Davenport i S. Barrow – w *Employee Communication During Mergers and Acquisitions*, Gower Publishing Limited, Farnham and Burlington 2009, s. 152.

[13] M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1996, s. 96.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 3.3. Kategorie celów realizowanych przez *employer branding*

Główny cel końcowy	Kreowanie wartości dla interesariuszy
Cel pośredni	Silna marka organizacji jako pracodawcy
Środki realizacji celu pośredniego	– Wysoki wskaźnik świadomości marki pracodawcy – Korzystny wizerunek marki pracodawcy
Wykorzystywane narzędzia	– Zarządzanie zasobami ludzkimi – Marketing – Komunikacja

Źródło: opracowanie własne.

Działania w kierunku umacniania marki pracodawcy przynoszą organizacji szereg dodatkowych korzyści (tabela 3.4). Najważniejsze z nich dotyczą zasobów ludzkich organizacji i wiążą się z podniesieniem ich jakości.

Tabela 3.4. Korzyści z legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy

Korzyści związane ze sferą personalną	Korzyści odnoszące się do budowy marki
Podniesienie jakości zasobów ludzkich = „markowi" pracownicy	
– Pełniejsza identyfikacja z celami i wartościami przedsiębiorstwa – Wzrost motywacji pracowniczej – Zmniejszenie rotacji – Łatwiejsza rekrutacja – Krótszy czas wakowania stanowisk – Niższe koszty naboru	– Silniejsza marka organizacji – Silniejsza marka oferowanych produktów lub usług

Źródło: K. Wojtaszczyk, *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji" 2010, nr 1, s. 21.

Zaznaczyć jednak trzeba, iż korzyści te stanowią jednocześnie podzbiór warunków koniecznych, bez których spełnienia silna marka organizacji jako pracodawcy nie zaistnieje. Przyjąć należy, że wskazane powyżej korzyści są zarazem pobocznymi celami współrzędnymi w stosunku do końcowego celu budowania marki organizacji jako pracodawcy.

Takie ujęcie celów stawianych przed *employer branding* pozwala zgodzić się z wypowiedziami praktyków zajmujących się budową marki pracodawcy, których zdaniem:

– główne cele stawiane przed *employer branding* są bardzo podobne, jeśli chodzi o formułowanie ich przez pracowników różnych działów. I tak na przykład, zdaniem specjalistów od komunikacji i marketingu oraz kierowników zajmujących się sprawami zarządzania zasobami ludzkimi, celami tymi są: pomoc

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

pracownikom w internalizacji wartości przedsiębiorstwa, osiąganie reputacji pracodawcy z wyboru, pozyskiwanie i zatrzymywanie pracowników, przekładanie wartości firmowych na kluczowe procedury[14];

– celem *employer branding* jest motywowanie i dopasowanie pracowników do wizji i wartości przedsiębiorstwa[15];

– „przed employer brandingiem stawia się dziś ambitne zadania. Chodzi najczęściej o zmianę w postrzeganiu pracodawcy, prowadzącą do zwiększenia grona osób zainteresowanych pracą w firmie oraz podniesienia ich jakości i dopasowania do kultury organizacyjnej. Przy okazji firmy starają się też doprowadzić do zmniejszenia rotacji wśród zatrudnionych pracowników oraz budują poczucie dumy z przynależności do organizacji"[16].

Kategoryzacja celów *employer branding* prowadzi do zdefiniowania tego pojęcia. ***Employer branding* to proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy.** Z kolei **marka pracodawcy to suma korzyści, jakie przynosi ona wszystkim podmiotom zaangażowanym jako nadawcy lub odbiorcy w proces jej budowania** (dla uproszczenia w dalszych rozdziałach pracy pojęcie interesariuszy odnoszone będzie tylko do obecnych i potencjalnych pracowników).

Zaznaczyć tu należy, co nie jest zwykle wystarczająco podkreślane w opracowaniach poruszających problematykę *employer branding*, że każda organizacja oferująca zatrudnienie ma swoją markę pracodawcy[17]. Jeśli dostrzeżone zostaną pewne symptomy wskazujące na jej słabość i podjęta zostanie decyzja o świadomym zaangażowaniu się organizacji w jej umacnianie, niezbędne będzie zrealizowanie szeregu działań, które składają się na proces umacniania marki. Umacnianie siły marki jest równoznaczne z zarządzaniem marką. Pod pojęciem tym rozumie się tworzenie więzi zaufania między konsumentem a marką[18] lub budowanie tożsamości marki, bazującej na systemie identyfikacji oraz na wizerunku i pozycjonowaniu marki[19].

Tradycyjnie zarządzanie marką odnoszone było do relacji zachodzących między organizacją a podmiotami zewnętrznymi. Koncentrowano się na zrozumieniu zachowań klientów i rozpoznawaniu ich potrzeb tak, by oferowana marka w jak

---

[14] Ch. J. Fombrun, C. B. M. van Riel, *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*, FT Press, New York 2004, s. 10.

[15] A. Price, *Human Resources Management in a Business Context*, Cengage Learning EMEA, Andovel 2007, s. 231.

[16] J. Kotzian, *Nowa twarz pracodawcy, czyli jak krok po kroku budować wizerunek firmy*, „Personel i Zarządzanie" 2008, nr 6, s. 33.

[17] S. Housely, *Harnessing Shift*, [w:] *Employer Branding*…, s. 17; H. Rosethorn, *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*, Gower Publishing Limited, Farnham and Burlington 2009, s. 19.

[18] G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 201.

[19] L. B. Upshow, *Building Brand Identity*, John Wiley & Sons, Toronto 1995, s. 12–18.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

największym stopniu odpowiadała ich stylowi życia[20]. Obecnie, głównie na skutek wzrostu roli usług (kupujący coraz częściej wchodzą w interakcje z przedstawicielami firmy), zmienia się perspektywa patrzenia na budowanie marki, a ciężar tego procesu przenoszony jest do wnętrza organizacji.

Najnowsze nurty podkreślają, że zarządzanie marką (*branding*) jest procesem kreowania i utrzymywania kapitału marki. Koncentruje się ono na tworzeniu takich charakterystyk, które wyróżniają daną ofertę spośród konkurencyjnych[21]. Jeśli zarządzanie marką traktowane jest jako jeden z fundamentów działalności organizacji, to przynosi jej liczne profity. W. Olins podkreśla, że *branding*[22]: jest rodzajem instrumentarium do stosowania na polach marketingu, komunikacji i zarządzania zasobami ludzkimi; powinien oddziaływać przez cały czas i na wszystkie części składowe organizacji; jest narzędziem koordynacyjnym, ponieważ nadaje spójność wszystkim aspektom działalności firmy; sprawia, iż strategia organizacji staje się widoczna i uchwytna przez różne grupy jej odbiorców.

W literaturze marketingowej znaleźć można wiele propozycji dotyczących struktury procesu zarządzania marką. Zdaniem D. Arnolda[23], zarządzanie marką obejmuje: analizę rynku, analizę obecnej sytuacji marki, określenie przyszłej pozycji marki, badanie (testowanie) nowych propozycji, ocenę wyników. Podobnie proces ten ujmują Ph. Kotler i W. Pfoertsch. Według nich konstruowanie marki polega na: planowaniu marki, analizie marki, określaniu strategii marki, budowaniu marki oraz jej kontroli.

Z kolei D. A. Aaker oraz E. Joachimsthaler, pisząc o zarządzaniu marką, używają pojęcia „przywództwo marki". Wymaga ono w pierwszej kolejności określenia tożsamości marki, która jest „sercem"[24] programu budowy marki, a następnie architektury marki oraz zaplanowania wszelkich procedur związanych z jej wdrażaniem.

Jeśli chodzi o rozwijanie marki pracodawcy, to praktycy i konsultanci są w zasadzie zgodni co do przebiegu tego procesu. Wszyscy uważają, że zarządzanie *employer brand* rozpocząć należy, zgodnie z procedurą podejmowania decyzji, od rozpoznania zmierzającego do zidentyfikowania problemu, zdiagnozowania przyczyn, określenia skutków i możliwych rozwiązań (tabela 3.5). Końcowym etapem procesu jest z kolei pomiar uzyskanych efektów.

---

[20] L. de Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation: the Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2006, s. 20.

[21] P. Patkowski, *Potencjał konkurencyjny marki – jak zdobyć przewagę na rynku*, Poltext, Warszawa 2010, s. 19.

[22] W. Olins, *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009, s. 21.

[23] D. Arnold, *The Handbook of Brand Management*, The Economics Books, New York 1992, s. 33, [za:] P. Patkowski, *Potencjał konkurencyjny marki – jak zdobyć przewagę na rynku*, Poltext, Warszawa 2010, s. 142–143.

[24] D. A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, Free Press, New York 2000, s. 27.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 3.5. Etapy procesu budowy marki pracodawcy – propozycje konsultantów

P. Berthon, M. Swing, L. L. Hah	M. Graeme	N. Barcham, D. Jones, J. Wiggins, K. Fitzgerald, K. Smith, T. Pethick, S. Taylor, T. Timberlake, A. Henry, S. Jones
Zrozumienie organizacji Wykreowanie konkurencyjnego przyrzeczenia marki dla pracowników, które odzwierciedla wartości marki dla klientów Rozwój standardów pomiaru wartości marki Stosowanie takich praktyk zzl, które odzwierciedlają przyrzeczenie marki Zarządzanie i pomiar	Określenie (analiza) kultury organizacyjnej przy użyciu wywiadów Konstrukcja stosownej tożsamości marki pracodawcy, która będzie wyróżniać się na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy Sformułowanie przyrzeczenia marki pracodawcy (*employer brand promise*), które opisuje propozycję wartości dla pracowników Ustanowienie narzędzi do komunikowania Wprowadzenie w życie przyrzeczenia marki przy użyciu narzędzi komunikacyjnych Pomiar efektywności marki pracodawcy przy użyciu specjalnie skonstruowanych wskaźników odnoszących się do kluczowych obszarów zzl, takich jak rekrutacja, fluktuacja i motywowanie	Badanie aktualnej atrakcyjności pracodawcy Audyt wartości organizacyjnych i ich zgodności z wartościami wyznawanymi przez pracowników Opracowanie planu wdrażania Prowadzenie corocznych pomiarów postrzegania organizacji przez wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Berthon, M. Swing, L. L. Hah, *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, „International Journal of Advertising" 2005, no 24(2), s. 154; M. Graeme, *Managing People in Organizations in Changing Contexts*, Butterworth-Heinemann, Oxford-Burlington 2006, s. 238; N. Barcham, D. Jones, J. Wiggins, K. Fitzgerald, K. Smith, T. Pethick, S. Taylor, T. Timberlake, A. Henry, S. Jones, *Employer Branding, Attracting Employees and Retaining Staff*, http://www.femail.com.au/employer-branding-staff.htm [28.04.2009].

Poszczególne organizacje, na podstawie zgromadzonych doświadczeń, wypracowują unikatowe dla siebie rozwiązania w celu budowania silnej marki pracodawcy. Przykładowo, firma Hodes rekomenduje tzw. podejście 360 stopni, które obejmuje[25]: ocenę, budowę strategii, wprowadzenie programów w życie, pomiar. Ocena bieżącej sytuacji polega na badaniu, w jaki sposób organizacja postrzegana jest przez obecnych, byłych oraz potencjalnych pracowników. By maksymalnie zobiektywizować uzyskiwane dane, wykorzystuje się co najmniej kilka

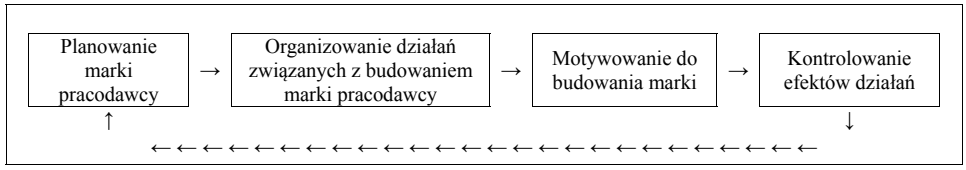
[25] M. Hornung, *The Case for Employer Branding*, http://www.hodes.com/publications/interviews/hornung.asp [14.04.2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

technik pozyskiwania informacji, m. in.: grupy fokusowe, wywiady, ankiety. Na podstawie wyników analiz oraz planów strategicznych dotyczących postrzegania organizacji jako pracodawcy opracowywane są następnie procedury, których podstawę stanowi propozycja wartości dla klienta. Odpowiednio do niej konstruowana jest propozycja wartości zatrudnienia, a jednocześnie przez cały czas monitorowana jest sytuacja wewnątrz organizacji, która pozwala na zdiagnozowanie ewentualnych rozbieżności między zaprojektowanym rozwiązaniem a stanem rzeczywistym. W sposób ciągły prowadzone są badania pomiarowe, pozwalające oszacować efektywność podejmowanych działań.

Nieco inne ujęcie procesu budowy marki pracodawcy proponują K. Backhaus i S. Tikoo[26]. Według nich na proces ten składają się trzy etapy: rozwijanie propozycji wartości, komunikowanie EVP uczestnikom zewnętrznego rynku pracy (docelowym potencjalnym pracownikom, agencjom rekrutacyjnym itp.), działanie w ramach marketingu wewnętrznego.

Procedurę kreowania marki ująć też można w ramy podstawowych funkcji zarządczych. W takim przypadku budowanie marki organizacji jako pracodawcy polega na: planowaniu marki pracodawcy, organizowaniu działań w zakresie budowania marki, motywowaniu pracowników – wszystkich członków organizacji do angażowania się w budowanie marki pracodawcy, kontrolowaniu (oraz pomiarze) efektów działań (rysunek 3.4). Dokładnie składowe tegoż procesu omówiono w rozdziale czwartym.


Planowanie marki pracodawcy
Organizowanie działań związanych z budowaniem marki pracodawcy
Motywowanie do budowania marki
Kontrolowanie efektów działań

Rysunek 3.4. Zarządzanie marką pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Pracodawca z wyboru jako organizacja z silną marką

Choć sama idea bycia pracodawcą z wyboru (*employer of choice*) nie jest rewolucją w nauce o zarządzaniu, to tak naprawdę zaczęto interesować nią dopiero w latach 90. XX w., a związane to było przede wszystkim z zaostrzającą się wojną o utalentowane kadry[27].

[26] K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International" 2004, no 5, s. 502–503.

[27] Ph. Beaumont, M. Graeme, *Branding and People Management: What`s in a Name?*, CIPD, London 2003, s. vii.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Obecnie koncepcję tę kojarzy się zwykle z działaniami w zakresie *employer branding*. Obie propozycje są w wielu punktach zbieżne: opierają się na stosowaniu narzędzi charakterystycznych dla zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu i nastawione są na kreowanie konkretnych rezultatów dla interesariuszy[28]. Jednocześnie, *employer branding* oraz podejmowanie działań w kierunku stawania się przez organizację pracodawcą z wyboru przebiegać muszą równolegle. Z jednej strony, celem budowania marki organizacji jako pracodawcy jest osiągnięcie przez firmę reputacji *employer of choice*, z drugiej, by przedsiębiorstwo miało silną markę jako podmiot zatrudniający ludzi, musi zostać uznane za pracodawcę z wyboru.

Przyjąć więc należy, iż obie koncepcje wzajemnie się uzupełniają. Dlatego też *employer branding* definiowany jest w kategoriach procesu nastawionego na kreowanie „wizerunku wspaniałego miejsca pracy w umysłach grupy docelowej"[29]; miano *employer of choice* nadawane jest z kolei pracodawcy z uznaną i silną marką[30].

Pracodawca z wyboru opisywany jest jako organizacja, której pracownicy każdego dnia czekają na moment aż przyjdą do pracy. Zdaniem J. Leary-Joyce[31], pracodawcę z wyboru można poznać od razu, od samego wejścia do firmy i pierwszego powitania z ludźmi. Członkowie takiej instytucji podchodzą do swojej pracy z prawdziwym entuzjazmem, mają silne poczucie zaangażowania, chcą jak najlepiej wykonywać swoje obowiązki, cieszą się ze współpracy z kolegami. Pracodawcę z wyboru charakteryzuje także to, że pracownicy zachęcają przyjaciół, znajomych i członków rodziny, by ci starali się o zatrudnienie właśnie tutaj. W ten sposób pozytywna reputacja firmy rozszerza się, sięgając coraz dalej i docierając do kolejnych osób.

By przedsiębiorstwo miało silną markę jako pracodawca, powinno kojarzyć się z tym, że oferuje ciekawą i interesującą pracę oraz że ludzie mogą mu ufać[32]. W efekcie jest to przedsiębiorstwo, praca dla którego jest czymś unikatowym[33]. Ludzie są dumni z firmy, której są członkami, kandydaci zgłaszają się chętnie, a po podjęciu zatrudnienia nie planują zmiany miejsca pracy.

---

[28] R. Gill, *Reputation and Employer of Choice for Australian Business*, http://www.pria.com.au [27.04.2009].

[29] A. Grünewälder, *Employer Branding. Marketing the Company as an Attractive Employer*, Grin Verlag Für Akademische Texte, s. 2, http://books.google.com/books?id=XxpVpDejbloC&printsec=frontcover&dq=employer+branding&hl=pl#PPP1,M1 [05.02.2009].

[30] S. Taylor, *People Resourcing*, CIPD, London 2005, s. 50.

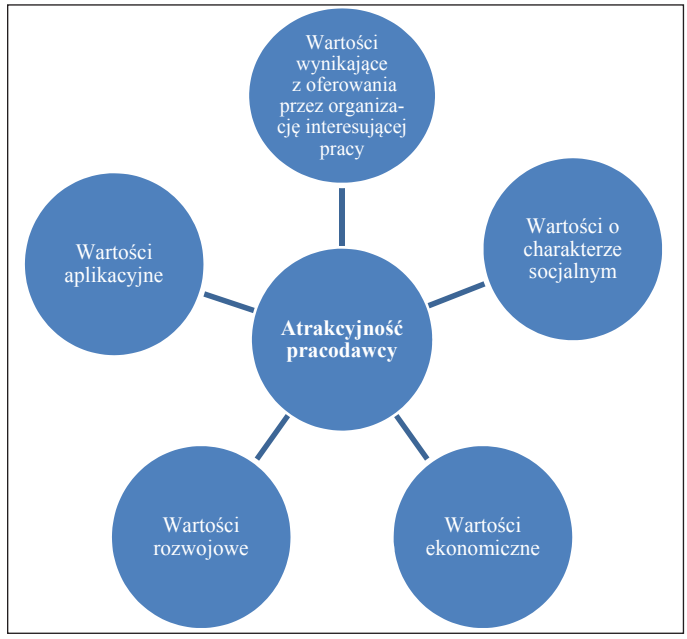
[31] H. Guryn, *Jak byćpracodawcą z wyboru? Rozmowa z Judith Leary-Joyce*, http://www.google.pl/search?q=pracodawca+z+wyboru&hl=pl&rlz=1T4GGLJ_enPL220PL222&start=20&sa=N [26.04.2009].

[32] E. M. Burke, *Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbour of Choice*, Greenwood Publishing Group, Westport 1999, s. 24.

[33] A. M. Bogardus, *Human Resources JumpStart*, Sybex, Alameda 2004, s. 55.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Ludzie chcą pracować w takiej firmie, „ponieważ kierownictwo zaspokaja indywidualne potrzeby zatrudnionych osób, dotyczące posiadania dobrej pracy z perspektywą szkoleń, oceny i współpracy z dobrym przełożonym, który wysłuchuje swoich pracowników i daje im pewną autonomię, ale jednocześnie pomaga, zapewniając *coaching* i udzielając rad”[34]. Pracodawca z wyboru, będąc organizacją zorientowaną na ludzi, zachęca pracowników do prowadzenia życia zgodnego z wartościami duchowymi[35].



Rysunek 3.5. Czynniki przesądzające o atrakcyjności pracodawcy

Źródło: B. Minchington, *Your Employer Brand. Attract, Engage, Retain*, Collective Learning Australia, Torrensville 2006, s. 97.

Employer of choice jest zatem atrakcyjnym zatrudniającym. Pod pojęciem atrakcyjności pracodawcy rozumie się sumę przewidywanych korzyści, jakie potencjalni pracownicy dostrzegają, oceniając organizację pod kątem podjęcia w niej zatrudnienia[36]. Wyniki badań wskazują, że czynnikami, które mają największe

[34] A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 157.

[35] D. J. Sanders, *Stworzeni, aby służyć. Jak wpływać na wyniki firmy, pamiętając o potrzebach pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 58.

[36] P. Berthon, M. Ewing, L. L. Hah, *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, „International Journal of Advertising” 2005, no 24(2), s. 156.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

znaczenie dla przyszłych kadr, są: przyjazne środowisko pracy, atrakcyjny system wynagradzania (łącznie z płacą zasadniczą wyższą od przeciętnej na rynku), dobre relacje pracownicze, możliwość awansu oraz bezpieczeństwo zatrudnienia. Uogólnione wnioski pochodzące z tych samych analiz pozwalają wyróżnić pięć głównych grup czynników, które przesądzają o atrakcyjności danej organizacji jako pracodawcy (rysunek 3.5). Są to[37]:

1) wartości wynikające z oferowania przez organizację interesującej pracy – ciekawe środowisko pracy, możliwość wykazywania się kreatywnością, możliwość współuczestniczenia w tworzeniu innowacyjnych produktów i usług;

2) wartości o charakterze socjalnym – dostosowane do możliwości psychofizycznych człowieka warunki pracy, przyjazna atmosfera i dobre relacje ze współpracownikami;

3) wartości ekonomiczne – satysfakcjonujący poziom wynagrodzeń, bezpieczeństwo zatrudnienia, możliwości awansowania;

4) wartości rozwojowe – kariera dostosowana do preferencji i możliwości jednostki;

5) wartości aplikacyjne – możliwość wykorzystania w praktyce wiedzy i umiejętności człowieka, sposobność do uczenia się i uczenia innych, środowisko pracy zorientowane na potrzeby interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Zdobycie renomy dobrego pracodawcy, czy to w kraju, czy choćby w danym regionie, wymaga czasu i konsekwentnego realizowania konkretnych działań. Najogólniej powiedzieć można, iż w firmie nazywanej pracodawcą z wyboru[38]:

– osiągnięto mistrzostwo w zakresie komunikowania się;

– obowiązują jasne i akceptowane przez członków organizacji zasady dotyczące środowiska pracy;

– pracowników darzy się zaufaniem oraz okazuje się im uznanie;

– kierownictwo czuje się odpowiedzialne za członków organizacji, rozpoznaje ich potrzeby i stara się pomagać w rozwiązywaniu problemów.

Takie postępowanie znajduje odzwierciedlenie w sposobie podejmowania decyzji w sferze kadrowej. Osoby odpowiedzialne za kierowanie organizacją zawsze starają się patrzeć na kwestie personalne z perspektywy zatrudnionego. Dlatego też[39]:

---

[37] Tamże, s. 159–162.

[38] R. Smithson, *Walking the Walk as an Employer of Choice*, http://www.go2hr.ca/ForbrEmployers/Recruitment/HowtoFindGoodPeople/WalkingtheWalkasanEmployerofChoice/tabid/1438/Default.aspx [26.04.2009]; J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 25; R. Levering, *Becoming an Employer of Choice*, [w:] A. Jolly [red.], *OECD Economies and World Today. Trends, Prospects and OECD Statistics*, Kogan Page, London and Sterling 2003, s. 210.

[39] L. A. Berger, D. R. Berger, *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying*, *Developing, and Promoting Your Best People*, McGraw-Hill Professional, New York 2003, s. 258; J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 25; R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak, *Generations at Work: Managing*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

– przyjmując założenia teorii „Y" D. McGregora, starają się uczynić pracę nie tylko zadaniem do wykonania, ale źródłem przyjemności;
– rozpoznają potrzeby, oczekiwania oraz mocne strony poszczególnych pracowników;
– na podstawie prowadzonych diagnoz organizują pracę i jej środowisko tak, by ludzie mogli jak najpełniej wykorzystywać swoje atuty;
– stale wspierają i mobilizują pracowników;
– gwarantują możliwość ciągłego uczenia się poprzez stawianie wysokich wymagań;
– doceniają pracowników, wynagradzając za wkład pracy i inwestując w ich rozwój;
– zapewniają bezpieczeństwo;
– stawiają na pracowników wiedzy (badaczy, naukowców, inżynierów i specjalistów IT) oraz osoby utalentowane;
– oferują możliwość dokonywania wyboru miejsca pracy w obrębie danej organizacji.

Konkretnie rzecz ujmując, *employer of choice* może stać się i pozostać organizacja oferująca[40]:
– duże możliwości rozwoju, szkolenia i awansu;
– odpowiedni poziom bezpieczeństwa zatrudnienia;
– większe możliwości zatrudnienia w przyszłości ze względu na renomę organizacji jako takiej, która zatrudnia i szkoli dobrych pracowników, oraz ze względu na zapewnianie przez firmę możliwości rozwojowych;
– udogodnienia i ciekawe możliwości dla specjalistów, takich jak naukowcy zajmujący się badaniami czy inżynierowie i specjaliści od IT;
– warunki zatrudnienia nienaruszające równowagi między pracą a życiem prywatnym;
– system wynagrodzeń doceniający wkład pracownika oraz zapewniający konkurencyjne płace i świadczenia.

Aby jednak realizacja powyższych założeń była możliwa, koncepcji *employer of choice* nadać należy rangę strategiczną, która odzwierciedlona zostanie następnie nie tylko w sposobie realizacji funkcji personalnej, ale w sposobie zarządzania organizacją jako całością. Podejście *employer of choice* winno być zatem zaakceptowane przez wszystkich przedstawicieli kadry menedżerskiej firmy. W efekcie spodziewać się można poprawy efektywności pracy kierowniczej oraz przemian w wymiarze kulturze organizacyjnej[41].

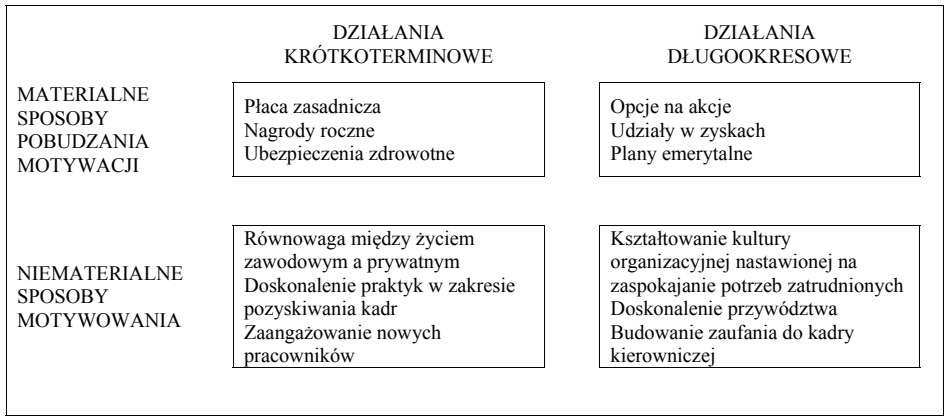
Clash of Veterans, Boomesr, Xers and Nexters In Your Workplace, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York 2000, s. 179.

[40] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 355–356.

[41] R. L. Mathis, J. H. Jackson, *Human Resource Management*, Cegage Learning, Stanford 2008, s. 76.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

L. Branham wskazuje na różne sposoby realizacji strategii *employer of choice*. W zależności od horyzontu czasowego spodziewanych rezultatów oraz typu zastosowanych narzędzi pobudzania motywacji pracowniczej (materialnych/niematerialnych) wyróżnia cztery sposoby postępowania (rysunek 3.6).



Rysunek 3.6. Opcje realizacji strategii *employer of choice*

Źródło: L. Branham, *Planning to Become an Employer of Choice*, „Journal of Organizational Excellence", Summer 2005, s. 58.

W praktyce organizacje bazują głównie na działaniach krtótkookresowych i stosują materialne środki motywowania kadr. Wynika to z chęci szybkiego osiągania założonych rezultatów oraz obaw związanych z trudnością stosowania motywatorów pozafinansowych. Badacze uważają jednak, że miano pracodawcy z wyboru nadawane jest tym organizacjom, które stale usprawniają sposób zarządzania organizacją oraz kierowania ludźmi i wyróżniają się stosowaniem niefinansowych form wynagradzania[42]. Pracodawców z wyboru cechuje nie tylko doskonałość w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, ale zorientowanie na przyszłość, zrozumiała i akceptowana przez wszystkich członków wizja oraz misja firmy[43] oraz społeczna odpowiedzialność biznesu[44].

Bycie pracodawcą z wyboru przynosi firmie liczne pożytki. W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi zasadnicze korzyści wynikają z faktu nadania funkcji personalnej organizacji rangi strategicznej. W efekcie, głównie na skutek

[42] D. Deeprose, *How to Recognize and Reward Employees*, American Management Association, New York 2007, s. 13.

[43] R. E. Herman, J. I. Gioia, *Helping Your Organization Become an Employer of Choice*, „Employment Relations Today", Summer 2001, s. 75–78.

[44] M. Olstein, D. L. Marden, J. G. Voeller, J. D. Jennings, P. M. Hannan, *Succession Planning for a Vital Workplace in the Information Age*, Awwa Research Foundation, Denver 2005, s. 32.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

działań o charakterze planistycznym, zdecydowanie usprawniony zostaje proces pozyskiwania kadr i skraca się czas wakowania stanowisk. Jednocześnie, już samo miano pracodawcy z wyboru sprawia, że potencjalni pracownicy aktywnie szukają zatrudnienia w danej firmie oraz wzrasta liczba aplikujących. Pracodawca z wyboru ma też większą niż inni zatrudniający możliwość przyciągania utalentowanych ludzi (również tych, którzy aktualnie pracują dla konkurencji) oraz zapobiegania nadmiernemu odpływowi kadry[45]. Połączenie działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu przeciwdziała również wysyłaniu niespójnych lub sprzecznych komunikatów – informacje kierowane do członków organizacji pokrywają się z informacjami dla przyszłych pracowników oraz klientów.

Powyższe stwierdzenia znajdują potwierdzenie w wynikach badań empirycznych. Rezultaty analiz pokazują, że wiele miar związanych z realizacją polityki personalnej, w organizacjach zaliczanych do grupy *employer of choice* przyjmuje wartości o wiele korzystniejsze (z punktu widzenia podmiotu oferującego zatrudnienie) niż w firmach nie legitymujących się tym mianem (tabela 3.6).

Tabela 3.6. Wybrane mierniki związane z realizacją funkcji personalnej w organizacjach legitymujących się mianem pracodawcy z wyboru (w %)

Wskaźnik	2005	2004
Odsetek osób zatrudnionych w wyniku poleceń obecnych pracowników	21,2	17,4
Odsetek utrzymania nowo zatrudnionych	76,3	71,8
Odsetek przyjętych przez kandydatów ofert pracy	64,7	59,7
Współczynnik absencji	4,0	5,1
Odsetek odejść na własne życzenie	11,9	13,2
Współczynnik odejść	13,5	14,4

Źródło: L. Branham, *Planning to Become an Employer of Choice*, „Journal of Organizational Excellence", Summer 2005, s. 67.

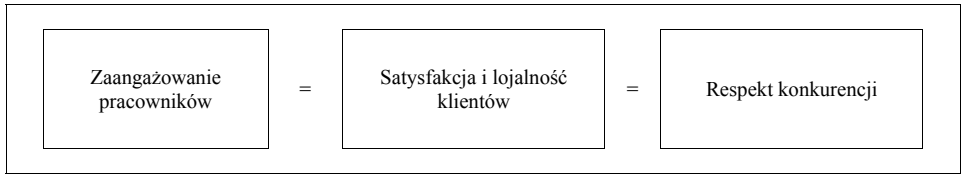
Z punktu widzenia organizacji jako całości, najważniejszym benefitem uzyskiwanym przez pracodawców z wyboru jest podniesienie poziomu zaangażowania, które, będąc względnie trwałym sposobem zachowania członków organizacji, przejawia się m. in. chęcią do pozostania w niej, gotowością do działania (w którym interesy organizacji mają priorytet nad własnymi interesami jednostki) oraz identyfikacją z firmą[46]. W efekcie w instytucji utrzymuje się wysoki poziom

[45] J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku*…, s. 16; S. Taylor, *People*…, s. 50; S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester 2008, s. 69.

[46] M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek [red.], *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2009, s. 35.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

kreatywności i innowacyjności, panuje atmosfera, którą lubią nie tylko zatrudnieni, ale i klienci, co przekłada się z kolei na lepsze z nimi relacje. W rzeczywistości zatem legitymowanie się marką pracodawcy z wyboru zapewnić może organizacji lojalność pracowników, klientów oraz lepszą pozycję konkurencyjną (rysunek 3.7).



Rysunek 3.7. Mocne strony pracodawcy z wyboru

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Thorne, D. Mackey, *Everything You Ever Needed to Know about Training: A One-stop Shop for Everyone Interested in Training, Learning and Development*, Kogan Page, London and Sterling 2007, s. 2.

Zdaniem S. Barrowa i R. Mosleya[47], z punktu widzenia kadry kierowniczej, takie ogólne prezentowanie profitów wynikających z posiadania przez organizację silnej marki pracodawcy jest niewystarczające. Odwołując się do licznych wyników badań empirycznych (zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym), autorzy wskazują zatem na szereg konkretnych korzyści, które składają się na wyższą efektywność organizacji będących pracodawcami z wyboru. Według nich, silna *employer brand*, której towarzyszy wyższy niż przeciętny poziom zaangażowania kadry, pomaga osiągnąć lepsze rezultaty finansowe[48], a spowodowane jest to głównie dwoma czynnikami: obniżką kosztów i podniesieniem satysfakcji klienta.

Autorzy zwracają ponadto uwagę, iż silna marka pracodawcy ważna jest dla organizacji w każdym z etapów jej życia i zapobiega wejściu w fazę schyłkową. W przypadku nowo powstających organizacji, bazujących głównie na naborze zewnętrznym, najistotniejsze korzyści z posiadania silnej marki pracodawcy wiążą się z ułatwieniami w zakresie przyciągania kadr i zapobiegania niepożądanym odejściom. Młodym, szybko rozwijającym się firmom miano pracodawcy z wyboru ułatwia wchodzenie na nowe rynki. Jest to szczególnie ważne, gdy działalność rozszerzana jest poza granice kraju. Otwieranie zagranicznych filii przez pracowników, którzy w pełni identyfikują się z organizacją, przyspiesza proces transferowania wartości organizacji do lokalnych warunków rynkowych.

---

[47] S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand*…, s. 69–83.

[48] I. Fulmer, B. Gerhart, K. Scott, *Are the Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a „Great Place to Work" and Firm Performance*, „Personnel Psychology", December 2003, s. 987.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Dojrzałym instytucjom silna marka pracodawcy ułatwia wprowadzanie zmian, które są niezbędne dla odnawiania firmy. Pracownicy silnie związani z organizacją rozumieją konieczność przemian, łatwiej akceptują nowych członków, co przekłada się z kolei na korzyści wynikające z dopływu tak zwanej świeżej krwi.

W literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi można spotkać się ze stwierdzeniem, że nadrzędnym celem strategicznym firmy powinno być zostanie pracodawcą z wyboru[49]. W rzeczywistości jednak jedynie około ⅓ zatrudnionych (39%) uważa, iż to, co dzieje się w ich firmach, sprzyja nazwaniu organizacji pracodawcami z wyboru[50]. Ponadto, a dowodzi tego praktyka gospodarcza, nawet organizacja należąca do grona chętnie wybieranych pracodawców tak samo jak inne firmy narażona jest na niekorzystne tendencje zachodzące w jej otoczeniu. Na możliwość przyciągania potencjalnych kandydatów wpływ ma także reputacja branży, w której działa przedsiębiorstwo[51]. I tak, zgodnie z wynikami badań empirycznych, najmniejsze problemy z rekrutacją mają organizacje zajmujące się ochroną zdrowia, rozrywką oraz usługami bankowymi (tabela 3.7). Z kolei przedsiębiorstwa reprezentujące przemysł metalowy oraz górnictwo postrzegane są jako zdecydowanie najmniej atrakcyjne.

Tabela 3.7. Sfery gospodarki z punktu widzenia atrakcyjności zatrudnienia w wybranych krajach

Kraj	Najbardziej atrakcyjna sfera gospodarki	Najmniej atrakcyjna sfera gospodarki
Stany Zjednoczone	Ochrona zdrowia	Metalurgia i górnictwo
Wielka Brytania	Rozrywka	
Hiszpania	Rozrywka	
Francja	Bankowość i usługi finansowe	
Niemcy	Rozrywka	

Źródło: P. Cheese, R. J. Thomas, E. Craig, *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page, London and Philadelphia 2008, s. 99.

Dlatego też nie można założyć, iż miano *employer of choice* gwarantuje organizacji pełną realizację celów. Warto zatem mieć na uwadze, co podkreśla Ph.

---

[49] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*…, s. 356.

[50] *Employment Branding Research Results and Analysis*, Warwic Board, 2006, s. 2, au.huston.com/documents/AUS_EMP_SurveyResponseDec2005%Final.pdf [06.06.2009].

[51] P. Cheese, R. J. Thomas, E. Craig, *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page, London and Philadelphia 2008, s. 99; Watson Wyatt Worldwide, Transportation Research Board 2004, s. 2.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Kotler[52], że firma powinna dążyć do stania nie tylko pracodawcą z wyboru – w odniesieniu do zatrudnionych, ale i dostawcą z wyboru – w stosunku do klientów, partnerem z wyboru – w relacjach z kooperantami oraz przedsiębiorstwem z wyboru – dla inwestorów.

3.3. Skala wykorzystania *employer branding* w praktyce gospodarczej

Badania dotyczące wykorzystania *employer branding* w gospodarce mają często charakter analiz jakościowych, których celem jest pokazywanie dobrych praktyk w tym zakresie. Na przestrzeni ostatnich lat powstało jednak kilka obszernych raportów zawierających dane ilościowe, a ich mocną stroną jest to, że większość z nich pokazuje wyniki analiz prowadzonych w wielu krajach świata. Dzięki nim dostrzec można skalę zaangażowania organizacji w działalność związaną z *employer branding* oraz wskazać na pewne różnice dotyczące zastosowania koncepcji w poszczególnych krajach lub regionach.

Employer branding stosowany jest przez wiele dużych północnoamerykańskich oraz europejskich przedsiębiorstw, takich jak: American Express, Cisco Systems, Starbucks, Intel, Philips, Siemens, Saab czy Deutschebank[53]. Za pioniera, a jednocześnie wzór do naśladowania we wprowadzaniu w życie założeń *employer branding*, uważa się firmę Google. Mówiąc o Google, podkreśla się umiejętność wykorzystywania przez nią kultury organizacyjnej dla kreowania jej wizerunku marki jako pracodawcy. Praktycy wskazują wręcz, że Google stało się organizacją, która potrafi mówić o swojej historii tak jak żadna inna z firm[54].

Jeśli chodzi o dane statystyczne, to z raportu R. Halfa[55] opartego na wywiadach prowadzonych w 2007 r. z ponad 2200 kierownikami w 17 krajach świata, wynika, iż największy odsetek firm, które korzystają z *employer branding* w praktyce, pochodzi z Australii. Niemal połowa spośród wszystkich badanych australijskich przedsiębiorstw (49%) już wprowadziła w życie koncepcję budowy marki pracodawcy lub planuje to zrobić w ciągu najbliższego roku. Dla porównania w Wielkiej Brytanii jest takich organizacji 44%, a we Włoszech około 22%.

---

[52] Ph. Kotler, *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*, John Wiley & Sons, Haboken 2003, s. 69.

[53] T. Deb, *Strategic Approach to Human Resource Management*, Atlantic Publishers & Distributors, New Delhi 2006, s. 276; G. Martin, *Managing People and Organizations in Changing Context*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2006, s. 237.

[54] J. Robie, *Is Employer Branding Really Necessary?*, http://www.colormagazineusa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=59:employee-brand [05.06.2009].

[55] R. Half, *The Rise of the Employer Brand*, www.rhimr.net/GfxUser/pr/RHM_AUS/doc_1076366890.pdf [04.11.2008].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Opierając się na wynikach badań Bernard Hodes Global Network Employer Brand Study, zorganizowanych w okresie od czerwca do listopada 2005 r., stwierdzić można, że większość przedstawicieli kadry kierowniczej (z grupy 587 przedsiębiorstw) upatruje w *employer branding* szansy na zintegrowanie procesów wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji. Ciekawe jest jednak, że w poszczególnych krajach *employer branding* rozumiany jest nieco inaczej. I tak[56]:

– spośród wszystkich respondentów pochodzących z Danii aż 67% opisuje koncepcję w kategoriach esencji oferowanej przez pracodawcę i komunikowanej przez przedsiębiorstwo wewnętrznie i do otoczenia;

– przedstawiciele firm francuskich i austriackich pod pojęciem budowy marki organizacji jako pracodawcy rozumieją przyrzeczenie składane obecnym i potencjalnym zatrudnionym, które związane jest z ofertą organizacji w zakresie realizowanych przez nią praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (odpowiednio 42% i 49% wskazań).

Nie jest zaskoczeniem, jakie oczekiwania wobec *employer branding* mają przedsiębiorcy. Większość z nich ma nadzieję, że zaangażowanie się w proces budowy marki organizacji jako pracodawcy pomoże[57]:

– przyciągać kandydatów (84%),
– zyskać miano pracodawcy z wyboru (82%),
– zmniejszyć poziom fluktuacji kadr (65%),
– skrócić czas wakowania stanowisk (53%),
– komunikować wizję i wartości organizacji (52%).

Rezultaty badań empirycznych dowodzą, że oczekiwania pracodawców korespondują z efektami generowanymi przez praktyczne stosowanie *employer branding*. Zdaniem 89% kierowników i specjalistów do spraw marketingu lub zarządzania zasobami ludzkimi, *employer branding* zwiększa efektywność procesu pozyskiwania kadr oraz pomaga przyciągać i utrzymywać najbardziej utalentowanych ludzi (odpowiednio 67% i 60% wskazań)[58].

Wyniki tych samych analiz pokazują ponadto konkretne inicjatywy podejmowane w firmach w celu wspierania budowy marki pracodawcy. Zwykle są to: badania prowadzone wśród zatrudnionych (76%), badania benchmarkingowe lub studiowanie najlepszych praktyk (53%), programy dotyczące referencji pracowniczych (47%).

W większości krajów, z których wywodzą się analizowane organizacje, około ¼ z nich (24%) dokonuje pomiaru marki pracodawcy na podstawie wskaźników

---

[56] www.kommunikationsforum.dk/file.asp?id=3869 [13.04.2009].

[57] www.kommunikationsforum.dk/file.asp?id=3869 [13.04.2009].

[58] Badania przeprowadziła firma Emerge International w roku 2007, wzięło w nich udział 100 kierowników – L. Pellet, *Employer Branding: Using It to Increase Employee Loyalty, HCI Executive Summary*, J W Tinside 2008, s. 3, http://www.docstoc.com/docs/40152137/EMPLOYER-BRANDING-EMPLOYEE-LOYALTY [30.06.2011].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

związanych z realizacją procesu naboru lub wskaźników dotyczących retencji. Jedynie 13% wszystkich respondentów zauważa wpływ wartości marki pracodawcy na efektywność finansową organizacji.

Wywiady z czytelnikami „Personnel Today", osobami odpowiedzialnymi za rekrutację, pokazują, że niemal wszyscy z nich uważają *employer branding* za istotny aspekt zarządzania organizacją. Jedynie dla 5% respondentów budowanie marki pracodawcy nie jest specjalnie ważne (tabela 3.8). Dodatkowo, aż 80% tej samej grupy badanych jest zdania, iż ranga budowania marki pracodawcy będzie wzrastać. Zdaniem pozostałych respondentów rola *employer branding* w przyszłości: nie zmieni się (19% odpowiedzi); będzie mniejsza (1% wskazań).

Tabela 3.8. Rola *employer branding* w funkcjonowaniu organizacji – wyniki badania przeprowadzonego przez „Personnel Today"

Jak ważny jest *employer branding* dla organizacji?	% wskazań
Niezwykle ważny	42
Bardzo ważny	37
Średnio ważny	16
Niezbyt ważny	4
Zupełnie nieważny	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Willock, *Employer Branding is Key in Fight for Talent*, http://www.personneltoday.com/articles/2005/05/17/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent.html [14.04.2009].

Mimo że *employer branding* jest ważny dla większości organizacji, to tylko niespełna połowa firm traktuje działania w tym zakresie za jedno ze strategicznych wyzwań nadchodzących lat. W 2011 r. mniej niż 20% przedsiębiorstw w skali świata miało opracowaną strategię *employer branding*, przy czym stosunkowo największy ich odsetek wywodził się ze Stanów Zjednoczonych i Kanady[59]. Wspomniane już badania Emerge International pokazują ponadto, że w 2007 r. jedynie ⅓ organizacji miała zarezerwowane specjalne środki na działania wzmacniające markę pracodawcy (tabela 3.9)[60].

[59] B. Minchington, *Employer Branding Without Borders. A Pathway to Corporate Success*, „Journal of Corporate Recruiting Leadership", September 2011, s. 10.

[60] L. Pellet, *Employer Branding: Using It to Increase Employee Loyalty*, HCI Executive Summary, J W Tinside 2008, s. 3, http://www.docstoc.com/docs/40152137/EMPLOYER-BRANDING-EMPLOYEE-LOYALTY [30.06.2011].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 3.9. *Employer branding* w praktyce – wyniki badania przeprowadzonego przez Emerge International

Stwierdzenie	% wskazań respondentów		
	tak	trudno powiedzieć	nie
Employer branding jest ważny dla firmy.	85	13	3
Employer branding będzie jednym z pięciu najważniejszych strategicznych działań firmy w nadchodzącym roku.	49	30	22
Firma wyodrębniła specjalny budżet na działalność związaną z budowaniem marki pracodawcy.	36	19	45

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Pellet, *Employer Branding: Using It to Increase Employee Loyalty, HCI Executive Summary*, J W Tinside 2008, s. 3, http://www.docstoc.com/docs/40152137/EMPLOYER-BRANDING-EMPLOYEE-LOYALTY [30.06.2011].

W zależności od rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych, różnie przedstawia się odpowiedzialność za budowanie marki pracodawcy. Stosunkowo najczęściej zadania w zakresie *employer branding* powierzane są pracownikom działu marketingu (41%). Często także podmiotem do spraw budowy marki pracodawcy jest departament zasobów ludzkich (25%) lub (jeśli taka istnieje) komórka zajmująca się komunikacją (25%).

Powyższe dane znajdują odzwierciedlenie w wynikach badań prowadzonych przez „The Economist" w 2003 r.[61] Na podstawie wypowiedzi respondentów wykazano, że *empyloer branding* jest funkcją zbyt ważną, by realizowana być ona mogła jedynie przez dział zasobów ludzkich. Z drugiej strony, co wskazywać może na fakt, iż w prace nad budową marki pracodawcy zaangażowani być powinni pracownicy różnych działów ze wszystkich szczebli organizacji, ponad 1/5 tych samych badanych zauważa, że trudno jednocześnie wskazać podmioty, które powinny być za *employer branding* odpowiedzialne (tabela 3.10).

Nieco inne rezultaty uzyskała firma Universum w badaniach prowadzonych w 2005 r. Zdaniem przeważającej większości europejskich i północnoamerykańskich przedsiębiorców za kreowanie marki organizacji jako pracodawcy odpowiadać winien dział zasobów ludzkich (87% wskazań) oraz kierownictwo najwyższego szczebla (80%). Ci sami badani, ustosunkowując się do kwestii rzeczywistych rozwiązań w tym zakresie, wskazali, że w prawie wszystkich organizacjach, które reprezentują, za kształtowanie *employer brand* odpowiada departament zasobów ludzkich (89%) wraz z działem do spraw komunikowania się (66%)[62].

---

[61] The Employer Branding Survey, The Economist 2003, [za:] B. Minchington, *Your Employer Brand. Attract*, Engage, Retain, Collective Learning Australia, Torrensville 2005, s. 30–31.

[62] Employer Branding: Global Best Practices Report 2005, [za:] B. Minchington, *Your Employer Brand*…, s. 33.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 3.10. Odpowiedzialność za budowę marki pracodawcy – wyniki badania „The Economist"

Kto powinien być odpowiedzialny za budowę marki pracodawcy?	% wskazań
Trudno powiedzieć	21
Naczelne kierownictwo	15
Dział zasobów ludzkich	11
Dział zasobów ludzkich łącznie z naczelnym kierownictwem	8
Dział marketingu	5
Kierownictwo średniego szczebla	4
Dział PR lub dział ds. komunikacji	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie The Employer Branding Survey, The Economist 2003, [za:] B. Minchington, *Your Employer Brand. Attract, Engage, Retain*, Collective Learning Australia, Torrensville 2005, s. 31.

Mimo że coraz większy odsetek organizacji deklaruje zainteresowanie *employer brandingiem*, to, z punktu widzenia zatrudnionych, wciąż jeszcze wiele jest w tym obszarze do zrobienia. Potwierdzeniem mogą być wyniki badań prowadzonych wśród pracowników przedsiębiorstw australijskich, które, jak wcześniej zaznaczono, są jednymi z liderów we wprowadzaniu *employer branding*. Zdaniem tychże respondentów, w dużej części organizacji w dalszym ciągu brak tego, co dla marki pracodawcy najistotniejsze – propozycji wartości dla pracownika.

Inne analizy[63] pokazują, że większość dużych organizacji w Ameryce Północnej i Europie prowadzi kampanie z zakresu *employer branding*. Zgodnie z danymi z roku 2001 (The Conference Board), ⅔ szefów działów zajmujących się komunikacją zamierza zwiększyć nakłady finansowe na rozwój działań nad budową marki pracodawcy.

Szacuje się, iż ponad 40% przedsiębiorstw rozpoznało już siłę własnej marki pracodawcy; ponad ¼ wykorzystuje tę markę na potrzeby przyciągania i zatrudniania; 18%, dzięki obecnej *employer brand*, udaje się zatrzymać już zatrudnionych pracowników[64].

Ogólnie powiedzieć można, że stosowanie *employer branding* przynosi organizacjom wiele korzyści. Zgodnie z rezultatami analiz Hewitt Associates (*Emerging Trends in International Branding 2000–2001*), wykorzystywany jest on jako narzędzie[65]:

---

[63] M. Hornung, *The Case For Employer Branding*, http://www.hodes.com/publications/interviews/hornung.asp [14.04.2009].

[64] J. Robie, *Is Employer Branding*…

[65] J. Müller, *Pracodawca musi mieć markę*, http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=724 [20.03.2009], [za:] M. Jagodyńska, *Marka pracodawcy – sposób na pozyskanie odpowiedniego*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

– rekrutacji – 93% wskazań;
– podnoszenia zaangażowania pracowników – 93%;
– motywowania kadr – 79%;
– służące poprawie wyników firmy – 71%.

Interesujące rezultaty badawcze, dotyczące praktyki zarządzania zasobami ludzkimi i jego wpływu na kreowanie marki pracodawcy wśród obecnych pracowników, prezentują T. W. Aurand, L. Gorchels i T. R. Bishop[66]. Zgodnie z uzyskanymi przez nich wynikami (badania przeprowadzone wśród 201 pracowników amerykańskich przedsiębiorstw) trudno mówić o rzeczywistym zaangażowaniu funkcji personalnej w proces *internal branding*, który wspierać ma wzmacnianie marki pracodawcy (tabela 3.11). Ponad 30% badanych zauważa, że ani w procesie oceny, ani planowania nie uwzględnia się aspektów dotyczących marki. Prawie 1/5 z respondentów wskazuje, iż w ich miejscu pracy nie organizowane są żadne szkolenia z zakresu wartości reprezentowanych przez markę, w swojej pracy nie wykorzystują także wiedzy o marce.

Tabela 3.11. Zaangażowanie pracowników w proces budowy marki (1 – zdecydowanie tak, 6 – zdecydowanie nie)

Stwierdzenie	Średnia wartość wskazania
Wartości marki przekazywane są w procesie komunikacji wewnętrznej	2,53
Prowadzone są szkolenia pomagające pracownikom wykorzystywać w praktyce wartości reprezentowane przez markę	3,34
Przy podejmowaniu decyzji pracownicy kierują się wiedzą dotyczącą marki	3,28
Jednym z kryteriów oceny pracowniczej jest zaangażowanie się zatrudnionego w dostarczanie wartości marki	3,74
Plany organizacji opierają się o rolę, spełnianą przez pracowników w procesie budowy marki od wewnątrz	3,65
Średnia:	3,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. W. Aurand, L. Gorchels, T. R. Bishop, *Human Resource Management`s Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-functional Brand Message Synergy*, „Journal of Product & Brand Management" 2005, no 14(3), s. 165.

pracownika, [w:] U. Gołaszewska-Kaczan [red.], *Czas na EB*. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 157.

[66] T. W. Aurand, L. Gorchels, T. R. Bishop, *Human Resource Management`s Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-functional Brand Message Synergy*, „Journal of Product & Brand Management" 2005, no 14(3), s. 163–169.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Zgodnie z Raportem Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami[67] prace w obszarze zarządzania marką pracodawcy stają się powoli codziennością działów HR w Polsce. W roku 2008, na skutek problemów z przyciąganiem kandydatów, zamiar opracowania (lub zrewidowania) strategii *employer brandingu* miało 76% badanych instytucji.

Podobnie sytuacja wyglądała w roku 2011[68]. Opierając się na wynikach badania przeprowadzonego przez portal Pracuj.pl[69], stwierdzić można, iż około ⅓ rodzimych organizacji strategię *employer branding* już opracowało, a co trzecia badana firma była w fazie definiowania tego typu celów. Znaczenie *employer branding* w Polsce rośnie. W porównaniu z rezultatatami analizy z roku 2010 o 10 punktów procentowych zwiększyła się liczba HR-owców, dla których budowa wizerunku pracodawcy jest jednym z wyzwań na rok następny.

---

[67] Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, *Stan kapitału ludzkiego w Polsce, rok 2008*, PSZK, Warszawa 2008, s. 22–25.

[68] Nieco inne dane podaje firma Deloitte. Zgodnie z nimi tylko 1/5 polskich firm posiada programy budowy pożądanego wizerunku pracodawcy – *Czy polscy pracodawcy sprostają nowym wyzwaniom? Wyniki badania Deloitte „Trendy HRM 2011"*, http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/09/Deloitte_HR_Trendy-2011_prezentacja.pdf [12.10.2011].

[69] *Wyzwania HR w 2012 roku. Raport portalu Pracuj.pl, Pracuj.pl, Interaktywny Instytut Badań Rynkowych*, http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/10/Wyzwania-HR-2012-Pracuj2.pdf [12.10.2011].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

ROZDZIAŁ 4

FUNKCJE I NARZĘDZIA *EMPLOYER BRANDING*

Charakteryzując istotę *employer branding* (rozdział trzeci), wskazano na różne sposoby interpretowania procesu zarządzania marką. Ujmując tę procedurę w kolejne fazy zamkniętego i powtarzającego się cyklu, przyjęto, że *employer branding* obejmuje: planowanie marki pracodawcy, organizowanie działań w zakresie budowy marki pracodawcy, motywowanie pracowników do angażowania się w umacnianie *employer brand* oraz kontrolowanie efektów działań.

Realizacja wyróżnionych funkcji wymaga stosowania zróżnicowanego instrumentarium. Zarządzając marką pracodawcy, sięga się do aparatury marketingowej, wykorzystuje się techniki badań społecznych i narzędzia rachunkowe. Jednak, na co wskazują m. in. prezentowane wcześniej rozważania dotyczące pracodawcy z wyboru, specjalne miejsce wśród metod umacniania *employer brand*, zajmują te charakterystyczne dla zarządzania zasobami ludzkimi.

Ten rozdział pracy prezentuje konkretne działania składające się na poszczególne etapy procesu zarządzania marką. Treści wzbogacono informacjami na temat najważniejszych z punktu widzenia *employer branding* rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi: w obszarze pozyskiwania kandydatów do pracy, szkoleń pracowniczych, motywowania i wynagradzania oraz derekrutacji.

4.1. Planowanie i organizowanie działań w obszarze *employer branding*

Planowanie marki pracodawcy obejmuje dwa główne obszary wzajemnie uzupełniających się działań. Są to: ustalanie celów związanych z budową marki oraz identyfikacja istniejących problemów organizacyjnych. W odniesieniu do klasyfikacji celów przyświecających kreowaniu marki pracodawcy (pkt 3.1), przyjąć należy, że na etapie planowania marki ustalić należy, jakie:

1) wartości dla interesariuszy kreować ma marka pracodawcy,
2) środki służyć będą do realizacji tego celu,
3) narzędzia wykorzystywane będą do realizacji założonych celów.

Określenie wartości kreowanych przez markę wymaga ustalenia propozycji wartości marki. W przypadku *employer brand* mówi się o propozycji wartości

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

zatrudnienia – *employment* (*employer*) *value proposition* (EVP), będącej odpowiednikiem propozycji wartości dla klienta, która odróżnia danego pracodawcę od innych organizacji oferujących zatrudnienie. Z drugiej strony, propozycja wartości dla pracowników stanowi warunek konieczny do tego, by ludzie traktowani byli właściwie.

Powiedzieć można, iż poprzez zadeklarowaną propozycję wartości organizacja informuje pracownika, dlaczego ten powinien zaangażować się w jej działalność. EVP określa, czego pracownik może oczekiwać jako członek organizacji i co powinien dać jej z siebie[1]. Propozycja wartości dla pracownika powinna być skonstruowana tak, by gwarantować równowagę pomiędzy najwyższą efektywnością organizacji a pełnym spełnieniem oczekiwań pracowników.

Ponieważ większości organizacji zależy nie tylko na racjonalnym, ale i emocjonalnym zaangażowaniu się zatrudnionych w sprawy organizacji, stworzona dla pracowników propozycja wartości obejmować winna trzy rodzaje korzyści[2]: funkcjonalne, emocjonalne i związane z autoekspresją oraz wynikające z aktualnego wizerunku marki (tabela 4.1).

Korzyści funkcjonalne (instrumentalne) wynikają z obiektywnego postrzegania przez człowieka wykonywanej lub przyszłej pracy[3]. Odnoszą się do zaspokajania poszczególnych potrzeb człowieka. Praca powinna być nie tylko satysfakcjonująca pod względem finansowym, ale i pozwalać powinna na rozwój zawodowy.

Korzyści emocjonalne (symboliczne) najogólniej wyrażają w tym, iż praca w danej firmie sprawia pracownikowi przyjemność i jest on dumny z bycia członkiem organizacji. Wierzy w kompetencje techniczne firmy, jej szczerość w stosunku do zatrudnionych i klientów zewnętrznych, innowacyjność oraz konkurencyjność[4].

Korzyści związane z autoekspresją dotyczą tego, że wizerunek marki jest zgodny ze sposobem, w jaki pracownik postrzega samego siebie. W przypadku marki pracodawcy korzyści te uzupełnić należy o tzw. korzyści kulturowe[5]. Organizacja, która oferuje tego typu benefity, jest „celebrytą" („pracodawcą-ikoną") w świecie biznesu, a jej *employer brand* jest rozpoznawany w skali globalnej.

---

[1] J. R. Katzenbach, *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, Harvard Business Press, Boston 2000, s. 244.

[2] D. A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, Free Press, New York 2000, s. 49.

[3] F. Lievens, *Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees*, „Human Resource Management", Spring 2007, s. 52–53.

[4] G. Davies, R. Chun, *The Taine Own Staff be Agreeable*, „Harvard Business Review" 2007, no 85, s. 30–32.

[5] G. Martin, S. Hetrick, *Employer Branding and Corporate Reputation Management in an International Context*, [w:] P. Sparrow [ed.], *Handbook of International Human Resource Management. Integrating People, Process and Context*, John Wiley & Sons, Chichester 2009, s. 299–300.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Nie bez znaczenia jest też aktualny wizerunek pracodawcy. Zatrudnieni analizują dotychczasowe osiągnięcia firmy, stopień rozpoznawania marki jej lub produktów, kraj pochodzenia, czy powiązania ze znanymi osobami.

Tabela 4.1. Przykładowe składowe EVP

Korzyści racjonalne	Korzyści emocjonalne i autoekspresywne	Korzyści wynikające z obecnego wizerunku marki
Poziom wynagrodzenia Świadczenia pozapłacowe Bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia Możliwości rozwoju zawodowego i awansu Możliwość pogodzenia życia prywatnego z zawodowym	Środowisko pracy Atmosfera w zespole Styl kierowania Satysfakcja płynąca z wykonywania konkretnych obowiązków i ich zróżnicowanie Poziom odpowiedzialności i autonomii pracownika Prestiż stanowiska Zgodność wartości wyznaczanych przez firmę z wartościami osobistymi	Przynależność do międzynarodowej grupy firm Kraj pochodzenia organizacji i związane z nim dobre skojarzenia Znana marka firmy Znana marka produktów Znane osoby/autorytety w firmie Przeszłe i oczekiwane przyszłe sukcesy organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Ługowski, *Polskie realia Employer Brandingu*, „Marketing w Praktyce" 2008, nr 4; R. Maxwell, S. Knox, *Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness Within the Firm*, „Journal of Marketing Management" 2009, no 9–10, s. 899.

Nieco inaczej rzecz ujmując, powiedzieć można, że z punktu widzenia pracowników najważniejszą wartość mają: wizja, możliwości, bodźce motywujące, znaczenie, społeczność, komunikacja i eksperymentowanie. Te siedem czynników określa się skrótem VOICE[6] (*vision*, *opportunity*, *incentive*, *impact*, *community*, *communication*, *experimentation*) i to rzetelna informacja o nich powinna pojawiać się w ofercie pracy oraz przekazywana być w codziennych zachowaniach przedstawicieli organizacji. Innymi słowy, chodzi tu o to, by organizacja jasno określiła, czym jest, czego oczekuje od pracowników i co ma im do zaoferowania.

Kształt konkretnej propozycji wartości dla pracowników zależy od wielu wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Zdaniem praktyków zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, podstawę stworzenia odpowiedniej propozycji wartości dla zatrudnionych stanowi tożsamość organizacji, preferencje obecnych oraz przyszłych członków w zakresie kariery i jakości podmiotu, z którym planują związać swoje życie zawodowe oraz plany organizacji dotyczące kształtowania jej

[6] D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział hr*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 93–94.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

wizerunku i reputacji[7]. Propozycja wartości musi być zatem zaprojektowana tak, by pasowała do strategii biznesowej organizacji. Jednym z jej głównych celów jest przyciąganie, motywowanie i zapobieganie niechcianym odejściom z firmy. EVP powinna być skierowana do tych, którzy, legitymując się odpowiednim poziomem umiejętności i wiedzy, gwarantują instytucji odpowiednią efektywność.

Propozycja wartości dla pracownika obejmuje zatem wszystko, czego ludzie mogą doświadczyć w organizacji i otrzymać od niej w czasie, gdy będą jej członkami, wszystko – od satysfakcji z pracy, poprzez sposób realizacji funkcji kierowniczych, po wynagrodzenie. Innymi słowy, EVP określa sposób, w jaki organizacja zaspokaja ludzkie potrzeby, oczekiwania, a nawet marzenia[8]. Podstawę oferty wartości stanowią propozycje dotyczące: wynagradzania, warunków pracy i dodatkowych świadczeń (w tym – związanych z rozwojem i karierą). Obecnie, w zasadzie żadna organizacja nie może pozwolić sobie na to, by w ramach EVP nie odnieść się do kwestii równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz opieki nad dziećmi. A wynika to z trzech zasadniczych czynników[9]: (1) w przypadku większości rodzin oboje partnerzy pracują zawodowo; (2) zmieniają się poglądy na rolę pracy – ludzie koncentrują się już nie tylko na obowiązkach zawodowych, ale i życiu rodzinnym; (3) coraz większy odsetek osób jest gotów spowolnić swoją karierę na rzecz życia rodzinnego. „Stary świat o ostrych granicach pomiędzy pracą i rodziną stopniowo zanika. Pojawia się nowy świat o zatartych granicach i jest to świat, w którym tylko niewiele organizacji umie się znaleźć. […] W starym świecie osobiste zainteresowania ludzi były ich własną sprawą. […] W organizacji uczącej się granice pomiędzy tym, co osobiste, i tym, co jest należne organizacji, są świadomie rozmyte”[10].

Właściwie określona propozycja wartości zatrudnienia przynosi organizacji szereg korzyści. Pomaga przyciągać kandydatów i motywować do pozostania w firmie. W efekcie – satysfakcja z pracy znajduje odzwierciedlenie w zadowoleniu klienta, i wzroście efektywności całego przedsiębiorstwa.

Jednocześnie, polityka firmy i realizowane w jej ramach działania nie mogą stać w sprzeczności z oferowaną propozycją[11]. Przedstawiciele organizacji, które jako pracodawcy odniosły znaczący sukces rynkowy, podkreślają, iż propozycja wartości zatrudnienia, jako że nie odnosi się jedynie do potencjalnych kandydatów,

---

[7] S. Housely, *Harnessing Shift*, [w:] *Employer Branding. The Latest Fad or the Future for HR?*, CIPD, London 2007, s. 16.

[8] P. Sparrow, C. L. Cooper, *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2003, s. 160.

[9] D. Berger, *The Compensation Handbook*, McGraw Hill Professional, New York 2008, s. 587.

[10] P. M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 303–304.

[11] E. E. Lawler III, *What It Means To Treat People Right*, „Ivey Business Journal”, November/December 2003, s. 3.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

ale i osób już zatrudnionych, powinna być aktualna przez całe zawodowe życie pracownika[12]. Dane statystyczne dowodzą, że właściwie określona EVP przynosi organizacji wymierne korzyści[13]: 20% wzrost liczby potencjalnych kandydatów; czterokrotny wzrost zaangażowania pracowników; 10% spadek kosztów płac. Nie dziwi zatem, że w praktyce gospodarczej coraz więcej działów personalnych (szczególnie w dużych organizacjach) koncentruje się na budowaniu tego typu propozycji wartości. Wyniki badań statystycznych[14] dowodzą, iż ponad 85% australijskich organizacji stale pracuje nad rozwijaniem EVP.

Określenie środków realizacji głównego celu *employer branding* to pozycjonowanie marki pracodawcy, czyli ustalenie pożądanej świadomości marki pracodawcy oraz jej wizerunku. Według J-N. Kapferera[15] pozycjonowanie marki to proces, w którym organizacja odpowiedzieć musi na następujące pytania: dlaczego ktoś ma kupować markę (*why*); dla kogo przeznaczona jest marka (*for whom*); kiedy marka będzie używana (*when*); komu marka nie będzie właściwie służyć (*against whom*). Posługując się terminologią marketingu, chodzi tu o to, by określić grupę docelową, czyli jak najdokładniej scharakteryzować pożądanych z punktu widzenia firmy pracowników. Grupę docelową definiuje się zwykle w kategoriach cech społecznych i demograficznych. Bierze się pod uwagę wiek, płeć, pozycję społeczną, zachowania, sposób podejmowania decyzji czy styl życia. Ponieważ jednak *employer brand* dotyczy specyficznego produktu, jakim jest praca, a ludzie „konsumują" go przez dłuższy czas i mają nadzieję zaspokoić poprzez pracę szereg materialnych i niematerialnych potrzeb, warto dokładniej opisać grupę najbardziej pożądanych pracowników.

Przy charakteryzowaniu grup docelowych wykorzystać można na przykład sugestię D. Taylora. Zgodnie z nią portret głównego konsumenta tworzą następujące miękkie i twarde charakterystyki[16]:

– podejście do życia, czyli zrozumienie klienta jako człowieka, a nie nabywcę; należy starać się dowiedzieć, co jest dla niego ważne w życiu, jakie są jego główne przekonania i wartości;

– zainteresowania – na co pracownik lubi poświęcać czas i na co wydaje pieniądze;

– potrzeby związane z kategorią – czym cechuje się obecna oferta zatrudnienia, a czego chciałby od niej pracownik;

---

[12] L. Moroko, M. Uncles, *Characteristics of Successful Employer Brands*, „Journal of Brand Management", December 2008, s. 164.

[13] S. Housely, *Harnessing Shift*, [w:] *Employer Branding*…, s. 16.

[14] *Employment Branding Research. Results and Analysis*, Warwic Board 2006, s. 6, au.huston.com/documents/AUS_EMP_SurveyResponseDec2005%Final.pdf [06.06.2009].

[15] J-N. Kapferer, *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London and Philadelphia 1997, s. 96.

[16] D. Taylor, *Wizja marki. Jak zachęcić pracowników do wpływania na rozwój firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 58–59.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

– socjodemograficzny środek ciężkości – zbiór informacji o przeciętnym zatrudnionym.

W ramach planowania marki pracodawcy należy dokonać też segmentacji rynku, której celem jest różnicowanie zatrudnionych i aplikantów. L. Moroko oraz M. Uncles[17] proponują, by na potrzeby segmentacji w zakresie *employer brand* posługiwać się przynajmniej pięcioma kryteriami różnicowania. Wskazane przez Autorów kryteria to: preferencje dotyczące korzyści związanych z pracą; efekt interakcji zachodzących między różnymi grupami interesariuszy; bariery wejścia i wyjścia z organizacji; siła obecnego lub potencjalnego pracownika; korzystność związana z zatrudnieniem danej jednostki.

Preferencje pracowników dotyczą głównie funkcjonalnych korzyści z zatrudnienia, czyli wynagradzania, szkolenia, możliwości awansowania czy warunków pracy.

Analiza efektu interakcji doprowadzić ma do zebrania informacji na temat tego, kto jest doradcą aktualnych i potencjalnych zatrudnionych. Z punktu widzenia *employer brand* ważne jest, by osoby, do których po poradę (w sprawie pozostania w firmie – w przypadku obecnych zatrudnionych lub aplikowania do przedsiębiorstwa – w przypadku kandydatów) zwracają się obecni lub przyszli pracownicy, postrzegały organizację jako atrakcyjnego pracodawcę.

Pracodawcy, szczególnie poprzez określone procedury w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, mają możliwość wpływania na napływ kandydatów (np. wymagania odnośnie do wykształcenia, doświadczenia zawodowego) oraz odejścia z firmy (np. programy mające na celu długotrwałe związanie pracowników z organizacją, takie jak wynagrodzenia odłożone w czasie, programy emerytalne itp.). W ramach segmentacji warto zatem dokonać rozróżnienia obecnych i przyszłych pracowników pod kątem określenia, które wymagania mogą stanowić barierę wejścia do organizacji oraz które proponowane rozwiązania są przesłanką do pozostania w niej.

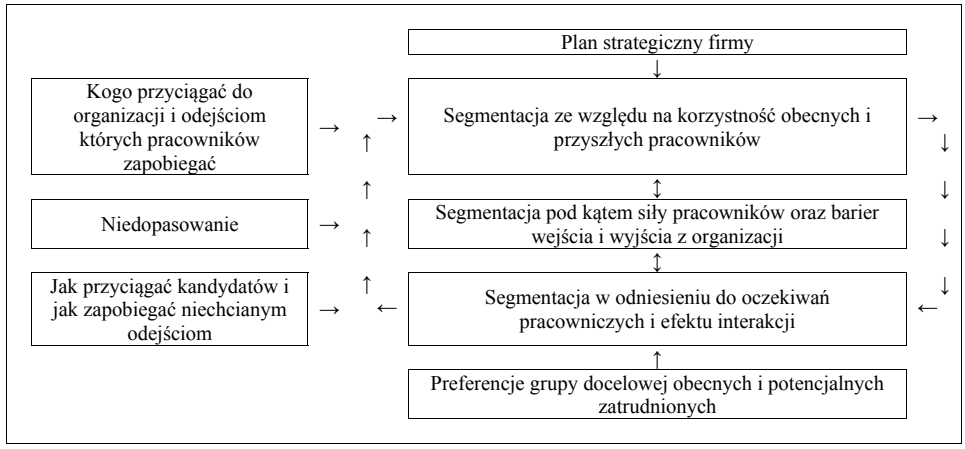
Siła zatrudnionego wyraża się w jego możliwości wpływania na organizację. Im dany pracownik legitymuje się bardziej unikatowymi umiejętnościami i im ważniejszą rolę w instytucji odgrywa, tym jego pozycja w relacjach firma–zatrudniony mocniejsza. Zwykle siła ta jest też skorelowana z korzystnością. Pracownika takiego warto pozyskać i zatrzymać w firmie na dłużej.

Segmentacja rynku na potrzeby *employer branding* jest zadaniem trudnym do przeprowadzenia. Istnieje szereg ograniczeń prawnych i etycznych związanych ze zbieraniem informacji personalnych. Organizacje nie zawsze mogą także dotrzeć do potrzebnych im danych. L. Moroko i M. Uncles podkreślają jednak, iż pozyskiwanie informacji na potrzeby segmentacji jest o tyle istotne, że stanowi podstawę do podejmowania strategicznych decyzji dotyczących obecnych i przyszłych pracowników (rysunek 4.1).

---

[17] L. Moroko, M. Uncles, *Employer Branding and Market Segmentation*, „Journal of Brand Management" 2009, no 12, s. 183–188.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530


Plan strategiczny firmy
Kogo przyciągać do organizacji i odejściom których pracowników zapobiegać
Segmentacja ze względu na korzystność obecnych i przyszłych pracowników
Niedopasowanie
Segmentacja pod kątem siły pracowników oraz barier wejścia i wyjścia z organizacji
Jak przyciągać kandydatów i jak zapobiegać niechcianym odejściom
Segmentacja w odniesieniu do oczekiwań pracowniczych i efektu interakcji
Preferencje grupy docelowej obecnych i potencjalnych zatrudnionych

Rysunek 4.1. Segmentacja na potrzeby *employer branding*

Źródło: L. Moroko, M. Uncles, *Employer Branding and Market Segmentation*, „Journal of Brand Management" 2009, no 12, s. 193.

Tabela 4.2. Narzędzia diagnozy, przedmiot badań i źródła pozyskiwania informacji w zakresie problemów związanych z obecnym stanem marki organizacji jako pracodawcy

Techniki zbierania informacji	
– Analiza dokumentacji wewnętrznej organizacji – Analiza danych statystycznych związanych z otoczeniem bliższym i dalszym – Analiza zasobów internetowych pod kątem reputacji organizacji	– Wywiady (również fokusowe) – Badania ankietowe – Obserwacja
Przedmiot badań	**Podmiot badań**
– Opinie – Postawy – Motywacja (zaangażowanie) – Proces komunikowania – Relacje wewnątrzorganizacyjne – Istniejące rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi – Działania konkurencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi – Rozwiązania prawne dotyczące zatrudniania – Cechy społeczno-demograficzne zasobów ludzkich	– Obecni pracownicy (w tym – kadra kierownicza) – Potencjalni kandydaci (docelowa grupa potencjalnych pracowników) – Byli pracownicy – Kooperanci – Studenci i absolwenci

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Kiedy określona już jest grupa docelowa i scharakteryzowane są jej oczekiwania wobec pracy, w ramach planowania marki zatrudnienia dokonać należy porównania między jej preferencjami a proponowaną ofertą zatrudnienia (niedopasowanie na powyższym schemacie). W praktyce oznacza to głęboką diagnozę rozwiązań funkcjonujących w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz przepływu informacji.

W procesie rozpoznawania problemów (drugim z obszarów planowania *employer brand*) wykorzystywane są różnorodne sposoby zbierania informacji: zarówno metody typowe dla badań społecznych (analiza dokumentacji organizacji, obserwacja, wywiad, ankieta), jak i inne techniki organizatorskie służące zobrazowaniu przyczyn problemu (tabela 4.2).

Wybór konkretnej techniki (technik) wynika głównie z przyjętej problematyki badań. Decyzje w tym zakresie podyktowane są także możliwością dotarcia do danych lub badanych podmiotów. Nie bez znaczenia są też możliwości finansowe organizacji. Pamiętać należy jednak, że decyzje, dotyczące doboru technik pozyskiwania informacji, opierać się powinny przede wszystkim na przesłankach związanych z poprawnością metodologiczną badań.

Diagnoza istniejących problemów stanowi z kolei punkt wyjścia do modyfikacji planowanej EVP oraz sposobu, w jaki będzie ona urzeczywistniana. Osiągnięcie założonych celów w obszarze *employer branding* wymaga zatem podjęcia decyzji związanych z zastosowaniem konkretnych instrumentów. W przypadku marki pracodawcy głównym instrumentem jej wzmacniania jest zarządzanie zasobami ludzkimi oraz komunikowanie. Tak więc w etapie planowania marki pracodawcy zadecydować też trzeba o polityce: pozyskiwania pracowników, motywowania oraz wynagradzania, szkolenia i rozwoju, rozstań z pracownikami.

Podsumowując powyższe rozważania, powiedzieć można, że na planowanie marki składają się następujące działania: planowanie EVP, wybór grupy docelowej, segmentacja rynku (obecnych i potencjalnych pracowników), diagnoza organizacyjna pod kątem niedopasowania stosowanych rozwiązań do oczekiwań grupy docelowej, modyfikacja EVP, ustalenie procedur i wybór narzędzi wzmacniania marki pracodawcy (rozstrzygnięcia dotyczące realizacji funkcji personalnej oraz komunikacji).

Organizowanie działań *employer branding* polega na wprowadzaniu zmian i, tym samym, przygotowaniu pracowników na nadchodzące wyzwania. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest wybranie środków i sposobów realizacji celu. Zasadnicze znaczenie ma tu oszacowanie, jakimi środkami finansowymi i zasobami ludzkimi (czy pracownicy mają odpowiednią wiedzę, umiejętności; czy reprezentują postawy zgodne z wartościami organizacji) organizacja dysponuje oraz czy posiadane zasoby są wystarczające. Następnie plan dekomponowany jest na konkretne działania operacyjne: procedury w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i komunikowania się. Interesująco zadania te ujmują R. E. Herman oraz

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

J. L. Gioia (tabela 4.3). Wychodząc z założenia, iż punktem wyjścia dla budowy marki pracodawcy jest rzetelna informacja o organizacji, proponują podejmowanie konkretnych kroków związanych z kształtowaniem kultury firmy, przewodzeniem oraz komunikowaniem się[18].

Tabela 4.3. Elementy strategii budowania marki pracodawcy i związane z nimi działania

Elementy strategii budowania marki pracodawcy	Związane z nimi działania
1	2
Określenie profilu firmy	Przygotowanie dla potencjalnych kandydatów prawdziwej informacji o firmie, wskazującej dalsze plany rozwoju organizacji
Dbałość o reputację na rynku pracy	Analiza pozycji konkurencyjnej swojej organizacji na rynku pracy, zwłaszcza w swojej branży (ustalenie za co ceniona jest firma) Analiza reputacji firmy w jej najbliższym otoczeniu Ocena jakości produktów i usług świadczonych przez firmę Ocena działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu
Stworzenie i utrzymywanie niepowtarzalnej kultury organizacyjnej	Opracowanie wysokich standardów we wszystkich obszarach działalności firmy Zatrudnianie tylko najlepszych z grona potencjalnych kandydatów Stworzenie klimatu otwartości i szczerości Traktowanie starszych pracowników z szacunkiem Wspieranie różnorodności
Zachęcanie do zabawy w pracy i poza nią	Wprowadzanie atmosfery zabawy (ludzie czują się skrępowani, pracując w poważnej, zhierarchizowanej organizacji) Świętowanie każdej okazji
Stworzenie silnej struktury wsparcia wewnątrzorganizacyjnego	Wspieranie współpracy między pracownikami Zapewnianie wsparcia poszczególnym pracownikom w realizacji ich zadań
Zapewnienie wsparcia informatycznego	Wdrożenie nowoczesnych technologii, mające na celu ułatwienie osobom zatrudnionym pracy niezależnie od obszaru, w którym realizują swoje zadania
Likwidacja barier związanych ze statusem	Eliminacja formalnych kanonów dotyczących sposobu ubierania się Eliminacja hierarchicznego podziału miejsc parkingowych Eliminacja tradycyjnego podziału powierzchni biurowej Zapewnienie pracownikom bieżącego dostępu do informacji o produktach, usługach i innych pracownikach

[18] Przykłady organizacji działań w zakresie *employer branding* w polskich przedsiębiorstwach znaleźć można [w:] M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 145–198.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 4.3. (cd.)

1	2
Zbudowanie kultury sukcesu	Promowanie najlepszych tak, by byli rozpoznawani w organizacji Wyznaczenie wysokiego poziomu oczekiwanej efektywności Wspieranie innowacji Precyzyjne określenie zasobów, które są do dyspozycji pracowników Wspieranie badań i rozwoju
Dbałość o efektywność systemu komunikowania się	Wymaganie lub wymuszanie na pracownikach komunikowania się ze współpracownikami Dostarczanie narzędzi niezbędnych do sprawnej komunikacji Eliminacja barier komunikacyjnych
Zapewnienie efektywnego przywództwa	Ukierunkowanie na przyszłość Stworzenie jasnej wizji przyszłości, uwzględniającej cele i zadania Komunikowanie pracownikom wizji przyszłości za pomocą wszelkich dostępnych środków Podkreślanie niezwykle istotnej roli zasobów ludzkich w realizacji celów strategicznych organizacji Zapewnienie dostępności kadry menedżerskiej dla pracowników Dbałość o bezpośredni kontakt z pracownikami, tak by nie byli oni anonimowi dla kadry menedżerskiej wyższego szczebla Dostarczanie pracownikom dokładnej informacji zwrotnej na temat ich pracy Delegowanie odpowiedzialności Rozwijanie kompetencji pracowników

Źródło: R. E. Herman, J. L. Gioia, *Helping Your Organization Become an Employer of Choice*, „Employement Relations Today" 2001, no 28, s. 63–78.

4.2. Angażowanie pracowników w budowanie marki – *employee branding*

We wcześniejszych punktach pracy starano się pokazać, iż w proces budowy marki pracodawcy zaangażowanych jest wiele osób, przy czym zauważono, iż szczególną rolę ogrywają w nim pracownicy. Zatrudnieni, będąc głównymi ambasadorami marki, nazywani są *walking-talking brand agents*, a ich opinie bywają krytyczne dla rozpoznawania i wzmacniania marki pracodawcy. Badania empiryczne wskazują, że z punktu widzenia satysfakcji klienta największe znaczenie mają doświadczenia powstałe na skutek kontaktu z członkami firmy. Ponieważ aż 70% postrzeganych doświadczeń klientów dotyczy ich bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami organizacji, a nie samych produktów czy usług[19], to pracow-

[19] J. Brooke, *The Brand Inside*, Maritz and CIPD, London 2002, s. 3–7.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

nicy organizacji są głównym źródłem różnicowania marki[20]. Konkretne postawy pracowników, takie jak uprzejmość, odpowiedzialność, bycie pomocnym czy empatia, przyczyniają się do budowy silnej marki. Zachowania pracownicze, poprzez ich wpływ na percepcję klientów, są zatem składową jakości danego produktu lub usługi: „Organizacje mają swoją atmosferę, którą odczuwa gość, przekraczając próg budynku firmy albo tylko spotykając osobę, która w tej firmie pracuje"[21]; „Kiedy po raz pierwszy goszczę w danej firmie, automatycznie szukam wiele mówiących sygnałów. Czy jest wieszak albo szafa dla gości? Czy ktoś zaproponował mi filiżankę kawy? Czy mam wrażenie, że przeszkadzam recepcjonistce w pracy, czy też traktuje mnie jak mile widzianego gościa? Czy muszę czekać na osobę, z którą byłem umówiony na spotkanie, czy od razu wychodzi mi ona naprzeciw i wita mnie, wyraźnie ucieszona z mojego przybycia? Czy w trakcie rozmowy recepcjonistka nie łączy innych rozmów? Czy mamy dość czasu, żeby porozmawiać?"[22].

Najogólniej powiedzieć można, że *employee branding* wywodzi się z marketingu personalnego, który opiera się na przekonaniu, że każda organizacja ma swój rynek wewnętrzny, a klientem na tym rynku jest pracownik wraz ze swoimi potrzebami, ambicjami, oczekiwaniami i interesami[23]. Pierwotnie uważano, że zasadniczym celem marketingu personalnego jest rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb aktualnego i potencjalnego pracownika poprzez oferowany mu produkt, czyli pracę. Marketing kadrowy definiowano jako „ogół (system) sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa (firmy) zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Konsekwencją tej myśli w praktyce zakładu pracy było postrzeganie i traktowanie zarówno potencjalnych – na rynku pracy – jak i już zatrudnionych pracowników jako klientów"[24] lub „całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla zaangażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszeniu jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy"[25].

---

[20] R. Mosley, *Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand*, „Journal of Brand Management" 2007, no 11, s. 126.

[21] Ch. Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism – A Quest for Purpose in the Modern World*, Modern Books 1999, s. 150, [za:] S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 31.

[22] J. Cowan, *Small Decencies: Reflections and Mediations on Being Human at Work*, Harper Business 1992, s. 17–18, [za:] S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 31–32.

[23] L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli dynamiczna polityka kadrowa*, „Personel" 1997, nr 1, s. 11.

[24] K. Schwan, K. G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C. H. Beck, Warszawa 1997, s. 7.

[25] J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 239.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Z biegiem czasu marketing wewnętrzny zaczęto postrzegać jako narzędzie zmiany organizacyjnej oraz instrument implementacji strategii. Na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat na koncepcję tę zaczęto patrzeć także przez pryzmat doskonalenia relacji z klientami. Dostrzeżono w niej potencjał, który pozwala, poprzez odpowiednie motywowanie pracowników, na kształtowanie satysfakcji interesariuszy zewnętrznych[26].

Obecnie marketing wewnętrzny ewoluuje w stronę *internal branding*, którego celem jest komunikowanie wartości organizacji jej pracownikom[27]. Po raz pierwszy idea budowania marki wewnątrz organizacji pojawiła się w latach 90. ubiegłego stulecia, ale traktowano ją wówczas jako jednokierunkowy proces ze strony kadry kierowniczej. Nie brano pod uwagę tego, jak pracownicy odczytują komunikaty firmy i jak realizują jej oczekiwania. Od odpowiednio „zaprogramowanych" ludzi oczekiwano, że staną się ambasadorami marki, którą zresztą definiowano często niezrozumiałym dla nich językiem korporacyjnym[28].

Rozwój tego podejścia zaowocował powstaniem założeń „*living the brand*" i „*brand inside: brand outside*", zgodnie z którymi każdy z członków organizacji jest aktorem, a jego efektywność i jakość pracy ma wpływ na postrzeganie marki[29]. Najważniejsze jest więc to, by pracownicy organizacji akceptowali wartości marki i swoimi postawami reprezentowali je na co dzień. Wychodząc z tego punktu widzenia, stwierdzić można, że budowa marki wymaga „markowych" pracowników, którzy mogą być kreatorami marki lub ją wzmacniać. Zasadniczym zadaniem organizacji jest sprawić, by pracownicy tworzyli markę poprzez relacje z klientem.

Wskazane powyżej podejście charakterystyczne jest dla działalności określanej obecnie mianem *employee branding*. Mimo że pierwsze rozważania dotyczące *employee branding* pojawiły się w 2001 r., to nadal koncepcja ta jest w fazie rozwoju. W efekcie nie ma jednomyślności co do rozumienia tego pojęcia, a praktycy i naukowcy spierają się w kwestii zakresu jego zainteresowań[30].

Employee branding zdefiniować można jako proces, w którym poprzez internalizację pożądanego wizerunku marki pracownicy zmotywowani są do przeka-

---

[26] M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension*, „Journal of Services Marketing" 2000, no 14, s. 454.

[27] A. Price, *Human Resources Management in a Business Context*, Cengage Learning EMEA, Andovel 2007, s. 231.

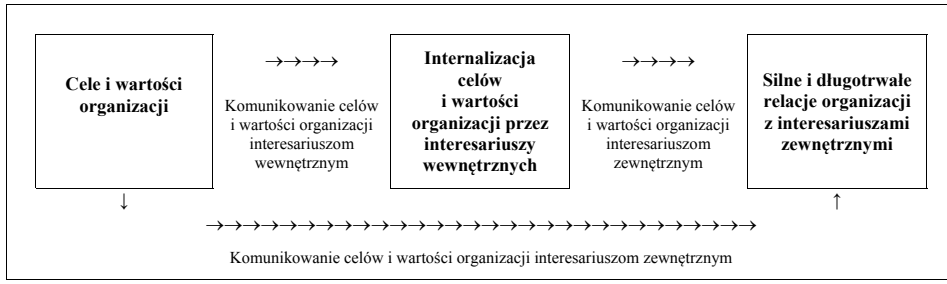
[28] B. Dziepak, *Markowi pracownicy w procesie tworzenia marki*, http://www.nf.pl/Artykul/8224/Markowi-pracownicy-w-procesie-tworzenia-marki/Brand-Building-employer-branding-wizerunek-firmy-wizerunek-pracodawcy [17,09.2008].

[29] M. Neumeier, *The Brand Gap*, Peachpit Press, Berkeley 2005, s. 156; R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Press, 2004, s. 247; N. Ind, *Beyond Branding*, Kogan Page, London and Sterling 2005, s. 164.

[30] M. D. Hartline, D. Bejou, *Internal Relationship Management: Linking Human Resources to MarketingPerformance*, Haworth Press, 2004, s. 67.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

zywania go klientom zewnętrznym[31]. L. de Chernatony sugeruje, by na *employee branding* patrzeć z szerszej perspektywy – od strony celów i wartości instytucji[32], które stanowią podstawę tożsamości marki. Łącząc oba podejścia, powiedzieć można, iż *employee branding* to proces interernalizowania przez zatrudnionych celów i wartości organizacji, którego zasadniczym zadaniem jest budowanie silnych i długotrwałych związków organizacji z interesariuszami zewnętrznymi (rysunek 4.2).


Cele i wartości organizacji
Komunikowanie celów i wartości organizacji interesariuszom wewnętrznym
Internalizacja celów i wartości organizacji przez interesariuszy wewnętrznych
Komunikowanie celów i wartości organizacji interesariuszom zewnętrznym
Silne i długotrwałe relacje organizacji z interesariuszami zewnętrznymi
Komunikowanie celów i wartości organizacji interesariuszom zewnętrznym

Rysunek 4.2. Proces *employee branding*

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Miles, G. Mangold, *Positioning Southwest Airlines Through Employee Branding*, „Business Horizons" 2005, no 28, s. 535–545, [za:] G. Martin, S. Hetrick, *Corporate Reputation, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2006, s. 282.

Posługując się językiem marketingu, adekwatnie do idei *employee branding*, stwierdzić można, że chodzi tu o to, by pracownicy „kupili" markę i tym samym reprezentowali ją własnym wyglądem, zachowaniami, stosunkiem do klientów. Specjaliści od *public relations* zgadzają się, że wszelkie działania zmierzające do wykreowania korzystnego wizerunku organizacji w otoczeniu powinny mieć początek w samej firmie, a dzieje się tak wtedy, gdy miejsce ma internalizacja celów i wartości instytucji przez jej członków, czyli wówczas, kiedy pracownicy utożsamiają się z organizacją i są przekonani, że swoją wiedzą i umiejętnościami wspierają osiąganie przez nią założonych celów[33]. Zatrudnieni powinni wiedzieć, co robić, by przyczyniać się do realizacji celów instytucji; czuć, iż grają ważną rolę w zaspokajaniu potrzeb klientów; mieć świadomość tego,

[31] S. Miles, G. Mangold, *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, „Journal of Relationship Marketing" 2004, no 3, s. 68.

[32] L. de Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*, Blutterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2006, s. 9–11.

[33] T. Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow*, Pearson Education, Ediburgh 2003, s. 186; K. Markiewicz, M. Wawer [red.], *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005, s. 209–210.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

w jakim stopniu ich efektywność wpływa na sukces instytucji. Dlatego też, jak podkreśla S. Bedbury, ekspert w dziedzinie budowania marki, „misja firmy musi być czymś, z czym pracownicy mogą się identyfikować. Powinna również być inspirująca i dawać poczucie nobilitacji, dumy oraz godności dla tych, którzy tam pracują”[34].

Głównym narzędziem internalizowania przez zatrudnionych celów i wartości organizacji jest komunikacja wewnętrzna. Niestety, jak pokazują rezultaty prowadzonych badań, na komunikację wewnętrzną firmy przeznaczają obecnie mniej niż 1% całości budżetu działalności marketingowej[35]. W efekcie, mimo iż wiele organizacji uważa pracowników za najcenniejszy zasób organizacji, masę środków przeznacza się na umacnianie tożsamości marki wśród osób z zewnątrz[36], pomijając jednocześnie wagę komunikowania strategii i celów firmy osobom już zatrudnionym.

Według S. Miles i G. Mangolda, z punktu widzenia *employee branding*, zasadnicze znaczenie mają[37]:

– rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz wewnętrzny *public relation* – pracownicy znają cele firmy i są przekonani, że poprzez pracę zaspokajać mogą swoje potrzeby (komunikacja formalna);

– relacje pracownicze oraz sposób wypełniania funkcji kierowniczych, które sprzyjają efektywnemu przekazywaniu informacji (komunikacja nieformalna).

Z powyższą opinią zgadzają się także polscy eksperci: „Zadowolony pracownik chętnie opowie o tym kilku osobom, jeśli jednak ogólna atmosfera pracy nie będzie mu sprzyjała, z prędkością światła rozniosą się złe wieści o firmie i żaden świadom swej wartości specjalista nie zapuka już do jej drzwi”[38].

Na sposób postrzegania organizacji (zarówno przez interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych) wpływ mają także formalne przekazy wysyłane do otoczenia. W koncepcji *employee branding* podkreśla się, że, aby skutecznie kreować markę organizacji, zachodzić musi spójność między komunikatami przekazywanymi pracownikom a tymi rozsyłanymi otoczeniu[39].

---

[34] A. Majcherek, *Siła marki. Rozmowa ze Scottem Bedburym, światowym ekspertem w dziedzinie budowania marki*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 10, s. 13.

[35] R. Palmer, R. Meek, H. Meek, L. Parkinson, *Managing Marketing Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2006, s. 86.

[36] L. Sartain, *Branding from the Inside Out At Yahoo!: HR`s Role as Brand Builder*, „Human Resource Management”, Spring 2005, s. 89.

[37] S. Miles, G. Mangold, *Positioning Southwest Airlines through employee branding*, „Business Horizons” 2005, no 28, s. 535–545, [za:] G. Martin, S. Hetrick, *Corporate Reputation, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2006, s. 282.

[38] A. Morzy, *Zostań atrakcyjnym pracodawcą*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 12, s. 74.

[39] J. Brooke, *The Brand…*, s.15–17; I. Gawryś, *Blisko klienta i pracownika*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 5, s. 23; C. Welsing, *HR Marketing. Nowe spojrzenie na rolę HR-u w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 68.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Komunikowanie przyrzeczenia marki wewnętrznym i zewnętrznym interesariuszom stanowi podstawę budowania zaangażowania w markę. Wymaga ono także poznania potrzeb wszystkich osób związanych z funkcjonowaniem instytucji[40]. Warunkiem koniecznym motywowania pracowników do angażowania się w budowę marki jest zaspokajanie ich potrzeb wyższego rzędu. Zakładając, że zaspokojenie potrzeb podstawowych nie sprawi, że ludzie będą utożsamiać się z organizacją, postuluje się, by organizacja pomagała swym członkom rozwijać się i samorealizować[41].

Z podejściem tym koresponduje propozycja zarządzania marką autorstwa H. Pringle i W. Gordona[42]. Wychodząc z założenia, iż marka budowana jest podczas interakcji zachodzących między ludźmi, za punkt wyjścia jej doskonalenia autorzy przyjmują analizę zachowań indywidualnych. Kolejnymi elementami tego cyklu, a jednocześnie działaniami o charakterze motywującym, ich zdaniem są: spotkania – między klientami a pracownikami, obietnica zawarta w marce – określająca oczekiwania klientów, miłe niespodzianki – budzące poczucie satysfakcji u klienta, dobre samopoczucie – rezultat pomyślnego zarządzania marką.

W efekcie badań empirycznych zidentyfikowano także szereg działań, które, realizowane przez organizację, prowadzą do dopasowania między obietnicą marki a tym, co ludzie myślą, czują i jak postępują. Zgodnie z rezultatami analiz, kluczowe znaczenie dla firm, które chcą budować markę poprzez pracowników, mają[43]:

1) zwiększanie odpowiedzialności przy jednoczesnym zmniejszonym zakresie kontroli;

2) decentralizacja i odchodzenie od biurokratyzacji;

3) unikalność procedur i polityki związanej z pracownikami;

4) przekazywanie informacji o wartościach marki w pierwszej kolejności osobom z wnętrza organizacji, a dopiero w drugiej – zewnętrznym interesariuszom;

5) trzymanie się zasady KISS („*keep it short and simple*" lub „*keep it simple, stupid*"), czyli unikanie specjalistycznego żargonu;

6) zaangażowanie w proces budowy marki wszystkich działów firmy;

7) planowanie działań w perspektywie 7–10 lat.

Tak więc włączanie pracowników w umacnianie marki wymaga od menedżerów wielu umiejętności. Specjaliści zajmujący się budową marek podkreślają ponadto, iż idealną sytuacją jest, gdy inicjatywa ich kreowania wychodzi

---

[40] I. P. Buckingham, *Brand Engagement. How Employees Make or Break Brands*, Palgrave MacMillan, 2008, s. 15.

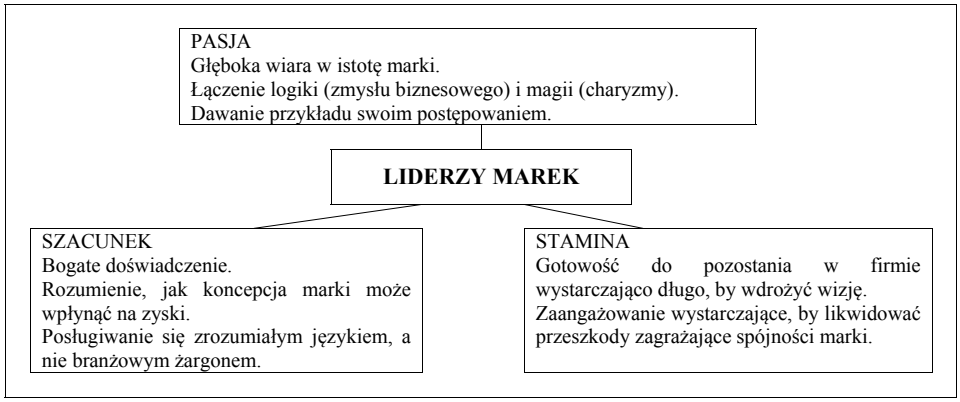
[41] N. Ind, *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion*, Kogan Page, London and Philadelphia 2007, s. 27–40.

[42] H. Pringle, W. Gordon, *Zarządzanie marką. Jak wypromować rozpoznawalną markę*, Rebis, Poznań 2006.

[43] J. Brooke, *The Brand*…, s. 3 i 15–17.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

od kierownictwa najwyższego szczebla[44]. „Głównym wyzwaniem stojącym przed ludźmi odpowiedzialnymi za wizję marki jest wybranie właściwej osoby do pokierowania projektem"[45]. Doświadczenie pokazuje, że osoba taka legitymować powinna się pewnym zestawem cech, z których najważniejsze to pasja, szacunek oraz wytrwałość (rysunek 4.3). Na ostatnią z wymienionych charakterystyk, a szczególnie na gotowość lidera marki do związania się z organizacją na dłużej, wskazują też H. Edwards i D. Day[46]. Autorzy podają, że 20 lat temu w Stanach Zjednoczonych i w Europie przeciętny czas pracy danej osoby na stanowisku menedżera marki wynosił od 6 do 8 lat, a obecnie okres ten skrócił się do 18–24 miesięcy. Efektem tego stanu jest niestabilność polityki dotyczącej marki oraz silniejszy związek marketingu z otoczeniem organizacji niż jej wnętrzem.


PASJA
Głęboka wiara w istotę marki.
Łączenie logiki (zmysłu biznesowego) i magii (charyzmy).
Dawanie przykładu swoim postępowaniem.
LIDERZY MAREK
SZACUNEK
Bogate doświadczenie.
Rozumienie, jak koncepcja marki może wpłynąć na zyski.
Posługiwanie się zrozumiałym językiem, a nie branżowym żargonem.
STAMINA
Gotowość do pozostania w firmie wystarczająco długo, by wdrożyć wizję.
Zaangażowanie wystarczające, by likwidować przeszkody zagrażające spójności marki.

Rysunek 4.3. Cechy lidera marki

Źródło: D. Taylor, *Wizja marki. Jak zachęcić pracowników do wpływania na rozwój firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 22.

O marce przywództwa szeroko wypowiadają się też D. Ulrich i N. Smallwood. Rozumiejąc pod tym pojęciem „wizerunek firmy w umysłach klientów, który staje się realny dla pracowników ze względu na ukierunkowane na klienta zachowania liderów"[47], wymieniają oni dwie jej składowe: kod przywództwa oraz czynniki wyróżniające przywództwa. Kod przywództwa dotyczy od 60 do 70%

[44] W. Olins, *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009, s. 61.

[45] D. Taylor, *Wizja marki. Jak zachęcić pracowników do wpływania na rozwój firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 22.

[46] H. Edwards, D. Day, *Kreowanie marek z pasją*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 25.

[47] D. Ulrich, N. Smallwood, *Marka przywództwa*, MT Bizness Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 9.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

cech przywódczych i obejmuje podstawowe cechy, które wszyscy liderzy muszą mieć, by byli efektywni. Na kod ten składają się: umiejętności strategiczne, umiejętności realizacyjne, umiejętności zarządzania talentami i rozwoju kapitału ludzkiego oraz indywidualna efektywność. Z kolei czynniki wyróżniające przywództwa to zespół cech lidera, który odpowiada zapotrzebowaniu klientów i inwestorów konkretnej organizacji. W praktyce oznacza to, że liderzy muszą myśleć i postępować w sposób spójny z wymaganiami produktu lub marki firmy jako całości[48].

Mówiąc o *employee branding*, nietrudno zauważyć, iż jest to dyscyplina wszechstronna, która odwołuje się do dorobku zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, marketingu personalnego oraz psychologii. Jak podkreśla B. Dziepak, nowoczesne budowanie marki wewnątrz instytucji „oznacza zmianę kulturową, w wyniku której pracownicy stają się bardziej zorientowani na klienta i biznes. Osiągnąć to można poprzez zintegrowane, interdyscyplinarne działania w obszarach zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu i komunikacji wewnętrznej. Dzięki tym działaniom pracownicy wiedzą, jakie ich zachowania przyczyniają się do sukcesu firmy oraz co z tego wynika dla nich samych, gdyż przy okazji mają szansę wypracować także własną markę profesjonalną, podnoszącą ich wartość zawodową”[49].

Jednocześnie, co wynika z badań empirycznych prowadzonych w Wielkiej Brytanii[50], budowanie marki od wnętrza jest zadaniem niezmiernie trudnym. Wymaga ono podejmowania szeregu działań w obszarze komunikacji oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Do najważniejszych z nich praktycy zaliczają: rozmawianie z pracownikami, a przede wszystkim – uważne słuchanie ich; doskonalenie umiejętności przekazywania informacji zwrotnych; organizowanie różnego rodzaju imprez dla załogi; rzetelne informowanie potencjalnych kandydatów o wartościach wyznawanych przez organizację.

Dyscyplinie tej stawia się jednak zarzut koncentrowania się na obecnych członkach organizacji[51] i pomijania relacji z potencjalnymi pracownikami czy tymi, którzy rozstali się firmą. Tę lukę podmiotów odniesienia wypełnia *employer branding*, dla którego kluczowe znaczenie ma zatrudnianie osób skoncentrowanych na potrzebach klientów (*customer-focused culture*)[52] oraz kształtowanie takiej kultury organizacyjnej, która zapobiegnie odejściom pracowników.

---

[48] Tamże, s. 34–39.

[49] B. Dziepak, *Markowi pracownicy*...

[50] M. Gotsi, A. Wilson, *Corporate Reputation Management: “Living the Brand”*, „Management Decision” 2001, no 39(2), s. 99–104.

[51] J. Heldner, S. Kragh, *Senders and Receivers: New Perspectives on Market Communication*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg 2002, s. 46–47.

[52] R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategy Maps*…, s. 247.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

4.3. Kontrola siły *employer brand*

Ostatnim etapem procesu zarządzania marką pracodawcy jest kontrola i pomiar. Ponieważ budowanie marki za jeden z celów przyjmuje wypracowanie wartości dla interesariuszy, pomiar dotyczy głównie szacowania kapitału marki, a dokładniej rzecz biorąc – siły marki organizacji jako podmiotu oferującego zatrudnienie.

Zgodnie z poglądami specjalistów zajmujących się zarządzaniem marką, kontrolowanie jej polega na ocenie skojarzeń dotyczących marki. Skojarzenia ocenia się w dwóch głównych wymiarach[53]: (1) świadomości marki, (2) wizerunku marki. Silne skojarzenia w tych dwóch obszarach prowadzą do satysfakcji z marki i lojalności wobec niej.

Świadomość marki działa na proces decyzyjny odbiorcy poprzez przywołanie marki oraz zdolność potencjalnego pracownika do rozpoznania i przypomnienia sobie, że organizacja należy do danej kategorii pracodawców. Z tego punktu widzenia, ważne wydaje się właściwe wyróżnienie kategorii organizacji oferujących zatrudnienie. Istnieje przynajmniej kilka kryteriów grupowania pracodawców. Do najbardziej oczywistych zaliczyć można:

– wielkość pracodawcy mierzoną liczbą zatrudnionych – ludzie mają określone preferencje, jeśli chodzi o miejsce zatrudnienia; niektórzy wolą pracę w rodzinnej lub małej firmie, dla innych najlepsza oferta zatrudnienia to taka, która pochodzi z wielkiej korporacji;

– branżę, w której działa organizacja (przedmiot działalności) – kryterium to jest szczególnie ważne dla organizacji reprezentujących najmniej atrakcyjne z punktu widzenia potencjalnego zatrudnionego branże;

– obszar terytorialny działalności przedsiębiorstwa – pracownicy nie zawsze są mobilni i elastyczni, jeśli chodzi o zmianę miejsca zatrudnienia; z drugiej strony – działalność w skali globalnej może być czynnikiem przyciągającym kandydatów; dodatkowo – przedsiębiorstwo może cieszyć się renomą w regionie, ale w porównaniu z organizacjami działającymi w innym miejscu wypadać słabo, na przykład ze względu na różnice pomiędzy poziomami wynagrodzeń w tych regionach;

– formę własności instytucji – dość często powielany stereotyp mówi, że praca w organizacjach budżetowych jest nisko opłacana, ale gwarantuje bezpieczeństwo zatrudnienia; zdarzyć się zatem może, iż organizacji takiej trudno będzie konkurować z przedsiębiorstwem będącym własnością osoby lub osób prywatnych, szczególnie gdy weźmie się pod uwagę opinie osób, dla których jednym z ważniejszych czynników motywujących jest wysokość płacy, a stałość zatrudnienia nie ma większego znaczenia.

---

[53] J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 11.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Kategoryzacja zatrudniających ze względu na którekolwiek z powyższych kryteriów dostarczyć może z pewnością wielu cennych informacji. Zasadne wydaje się jednak posługiwanie się w procesie pomiaru siły marki jeszcze jednym kryterium, obejmującym następujące typy pracodawców: dobrych, przeciętnych, słabych. Mimo że takie wyróżnienie pracodawców budzić może wątpliwości, to pamiętać należy, że z punktu widzenia współczesnego pracownika coraz mniejsze znaczenie mają i wielkość, i branża, i forma własności organizacji. Większość ludzi, szczególnie tych młodych, należących do pokolenia Y, podejmując decyzję o zatrudnieniu, bierze zwykle pod uwagę tylko czynniki związane z szeroko rozumianymi warunkami pracy. Wyjątkiem może tu być sfera działalności – młode, nastawione proekologicznie osoby mogą odczuwać dyskomfort, wynikający ze związania się z firmą działającą w przemyśle, który nie jest kojarzony z dbałością o ochronę środowiska.

Jak zaznaczono w punkcie pracy poświęconym celom *employer branding* (pkt 3.1), kształtowanie świadomości marki dotyczy głównie działań prowadzonych w odniesieniu do potencjalnych pracowników organizacji. Jeśli firma chce odnieść sukces bazując na zatrudnieniu najlepszych ludzi, musi upewniać się, czy potencjalni aplikanci postrzegają ją jako organizację, do której warto dołączyć. W praktyce analizy tego typu polegają zwykle na badaniu atrakcyjności pracodawcy. W tym kontekście szczególnie istotne wydaje się monitorowanie potencjalnych zatrudnionych, głównie tych stanowiących grupę docelowego zewnętrznego rynku pracy.

Zgodnie z takim podejściem, firma McKinsey Consulting, która sama ma silną markę pracodawcy, jest zwolennikiem tego, by potencjalnych pracowników traktować jak klientów. W celu pomiaru siły *employer brand* stosuje ona wyczerpujące analizy marketingowe pomagające zidentyfikować kluczowych rywali oraz atrybuty przedsiębiorstwa, które mają największe znaczenie dla tego segmentu rynku pracy, który jest najistotniejszy z punktu widzenia firmy[54].

A. Mayo[55], podobnie jak czyni to McKinsey, proponuje, by na potrzeby badania atrakcyjności podmiotu zatrudniającego wykorzystywać dwa podstawowe narzędzia: regularne badania ankietowe na temat cech pracodawcy (właściwości, charakterystyk), które przez potencjalnych kandydatów są postrzegane jako atrakcyjne lub nieatrakcyjne; monitorowanie pozycji firmy na listach najbardziej pożądanych przedsiębiorstw.

Obecnie w zasadzie w każdym kraju prowadzi się wiele analiz, których celem jest rankingowanie organizacji jako pracodawców. W Polsce organizowanych jest coraz więcej tego rodzaju analiz (tabele 4.4 i 4.5), przy czym duża część z nich (częściowo lub całkowicie) bazuje na opiniach studentów.

---

[54] R. Elliott, L. Percy, *Strategic Brand Management*, Oxford University Press, Oxford and New York 2007, s. 217.

[55] A. Mayo, *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring*, *Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London and Boston 2001, s. 123.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 4.4. Charakterystyka przykładowych rankingów pracodawców sporządzanych w kraju

Nazwa konkursu	Organizator	Technika zbierania informacji	Źródło informacji
Pracodawca roku	AIESEC	Badanie ankietowe	Studenci
Najlepszy pracodawca	Hewitt Associates	Badanie ankietowe	Pracownicy Pracownicy działu HR Najwyższa kadra kierownicza
Kariera z pracodawcą	Grupa Modus	Badanie ankietowe	Studenci Absolwenci Biura karier
Ogólnopolski ranking pracodawców	Kompas	Brak danych	Studenci
Solidny pracodawca roku	Grupa Media Partner	Brak danych	Brak danych
Brak danych	Universum	Brak danych	Studenci
Brak danych	Ipsos (dla The European Law Students` Association Poland)	Brak danych	Studenci
Lista najlepszych miejsc pracy	Nowoczesna Firma, Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Great Place to Work® Institute Polska	Badanie ankietowe on-line	Brak danych
Najbardziej pożądani pracodawcy w opinii specjalistów i menedżerów	Antal International	Wywiad telefoniczny Wywiad internetowy	Specjaliści Menedżerowie

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.5. Najlepsi pracodawcy – przykładowe wyniki dla Polski

Lp.	Pracodawca Roku 2007	III Badanie Najlepsi Pracodawcy	III Ogólnopolski Ranking Kariera z pracodawcą	IV Ogólnopolski Ranking Pracodawców Kompas	Najbardziej pożądani pracodawcy 2011 w opinii specjalistów i menedżerów
1	2	3	4	5	6
1.	Pricewaterhouse-Coopers	Cisco Systems Poland Sp. z o.o.	Procter & Gamble	Procter & Gamble	Google
2.	Procter & Gamble	American Express Poland S.A.	Capgemini	Grupa L`Oreal	Pricewaterhouse-Coopers

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 4.5. (cd.)

1	2	3	4	5	6
3.	ING	Microsoft Sp. z o.o.	Pricewaterho-use-Coopers	Grupa Żywiec	Microsoft Sp. z o.o.
4.	Bank Millenium S.A.	SGI Baltis Sp. z o.o.	Nestle` Polska S.A.	Nestle` Polska S.A.	IBM
5.	Deloitte	M.G. Centrum Sp. z o.o.	Volkswagen	Unilever	Procter & Gamble

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Jagodyńska, *Marka pracodawcy – sposób na pozyskanie odpowiedniego pracownika*, [w:] U. Gołaszewska-Kaczan [red.], *Czas na EB*. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, WydawnictwoUniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 158; *Najbardziej pożądani pracodawcy 2011 w opinii specjalistów i menedżerów. Badanie Antal International*, http://news.antal.com/wp-content/uploads/2011/09/Najbardziej-pozadani-pracodawcy_raport-z-badania.pdf [12.01.2012].

Uzupełnieniem powyższych metod może być monitoring mediów, a szczególnie zasobów internetowych. Zdaniem M. Kozłowskiego[56], nie wystarczy jedynie czytać informacji pojawiających się o firmie w Sieci. Aby maksymalnie wykorzystać zgromadzone w ten sposób dane, warto także: liczyć liczbę opinii pozytywnych lub negatywnych pojawiających się w określonych ramach czasowych; odszukać miejsca, w których pracownicy organizacji wypowiadają się najczęściej; monitorować informacje prasowe na temat firmy; ułożyć liczbę kluczowych słów, za pomocą których wyszukiwane będą informacje o przedsiębiorstwie; ocenić stosunek informacji prawdziwych do fałszywych.

Z kolei wizerunek marki (będący drugim obok świadomości marki źródłem jej siły) zależy od skojarzeń odwołujących się do[57]: sytuacji zakupu lub użycia, typu użytkownika, cech produktu, korzyści funkcjonalnych, korzyści związanych z doświadczeniami towarzyszącymi używaniu marki, korzyści symbolicznych oraz osobowości marki. Analizuje się go zwykle bazując na opiniach konsumentów. Ponieważ zarządzanie marką organizacji jako pracodawcy podlega tym samym regułom co zarządzanie marką produktu, do oceny wizerunku *employer brand* użyć należy podobnych miar, a badania prowadzone być powinny wśród obecnych członków organizacji. Zaznaczyć tu należy, że kontrola marki pracodawcy z punktu widzenia aktualnych zatrudnionych jest o tyle istotna, że, jak podają R. Maxwell i S. Knox (powołując się na wyniki badań empirycznych), ta grupa podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi ma zupełnie inne oczekiwania w stosunku do pracodawcy niż potencjalni członkowie organizacji[58].

---

[56] M. Kozłowski, *Employer branding*..., s. 49–50.

[57] J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, s. 15–18.

[58] R. Maxwell, S. Knox, *Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness Within the Firm*, „Journal of Marketing Management" 2009, no 9–10, s. 896.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Według G. Daviesa pomiar osobowości marki pracodawcy zajmuje szczególne miejsce w ocenie jej wizerunku. Dla celów analitycznych Autor proponuje zastosowanie tzw. skali charakteru organizacji, na którą składają się następujące wymiary[59]: sympatia, przedsiębiorczość, elegancja, kompetencja oraz bezwzględność. Opierając się na wynikach badań własnych, udowadnia następnie, iż im większe nasilenie jednej lub więcej cech osobowości organizacji, tym: (1) organizacja jest bardziej rozpoznawalna jako pracodawca, (2) wyższy jest poziom satysfakcji pracowniczej i (3) większe zrozumienie (przez pracowników) wartości reprezentowanych przez markę.

Przy ocenie wizerunku marki pracodawcy posłużyć się można modelem opracowanym przez S. Knoxa i Ch. Freeman[60]:

$$WMP = \sum_{i=1}^{n} V_1 \, x \, I_i,$$

gdzie:

WMP – wizerunek marki pracodawcy,

V – wartość ważności danej cechy pracodawcy dla zatrudnionego,

I – ocena stopnia legitymowania się przez aktualnego pracodawcę daną cechą.

Przykładem badania siły marki pracodawcy od wnętrza organizacji są analizy prowadzone przez Great Place to Work Institute, instytucję, która jako pierwsza zaczęła tego typu prace. Great Place to Work Institute, założony w 1997 r., to organizacja szanowana na całym świecie, promująca korporacyjną wrażliwość, w tym wrażliwość na kulturę oraz biznesową przyzwoitość jako niezbędne składniki sukcesu firmy[61]. Najbardziej znanym efektem jej prac nad atrakcyjnością pracodawców jest lista 100 firm, w których pracuje się najlepiej, publikowana corocznie w Stanach Zjednoczonych w specjalnym wydaniu magazynu „Fortune"[62].

Sygnałem do rozpoczęcia analiz w danej organizacji jest przyjęcie jej nominacji do konkursu. Następnie badania prowadzone są dwutorowo. Część działań polega na badaniu ankietowym pracowników. Czterystu losowo wybranych zatrudnionych wypełnia, autorsko opracowany przez Instytut, kwestionariusz, na podstawie którego oblicza się tzw. indeks zaufania (Trust Index©). Wyniki badania ankietowego determinują ostateczną ocenę wystawianą organizacji

---

[59] G. Davies, *Employer Branding and Its Influence on Managers*, „European Journal of Marketing" 2008, no 5–6, s. 667–681.

[60] S. Knox, Ch. Freeman, *Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry*, „Journal of Marketing Management", September 2006, s. 702.

[61] S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu*…, s. 227–228.

[62] T. Elkeles, J. Phillips, *The Chief Learning Officer: Driving Value within a Changing Organization through Learning and Development*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2007, s. 242.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

– stanowią około ⅔ całościowej oceny firmy. Drugim aspektem badawczym jest audyt kultury organizacyjnej. Główną rolę odgrywają tu dane statystyczne na temat polityk i praktyk stosowanych w firmie oraz dane jakościowe pochodzące z esejów pisanych przez przedstawicieli kadry kierowniczej. Może zdarzyć się, że wyniki audytu są bardzo dobre, a wyniki indeksu zaufania niskie. W procesie oceny tego typu rozbieżność traktowana jest jako głośny dzwonek alarmowy, ponieważ sygnalizuje brak spójności między polityką firmy a rzeczywistymi doświadczeniami zatrudnionych. Czasem, by dostać się na miejsce na liście, firmy podejmują zobowiązania. W takim wypadku Instytut ocenia, na ile obietnice zostały wypełnione, a wynik dodawany jest do analizy ankiet pracowniczych.

Wyniki badania z 2009 r. (analizowane w skali świata) dotyczące 100 najlepszych pracodawców pokazują, że[63]: ludzie szukają aktywnie zatrudnienia w tychże organizacjach; zatrudnieni w super firmach gotowi są podjąć dodatkowy wysiłek, by wykonać powierzane im zadania; pracownicy tych przedsiębiorstw są dumni, gdy mówią innym, gdzie są zatrudnieni. Podmioty notowane na liście „Fortune" w ciągu ostatnich siedmiu lat wypracowały ponad trzykrotnie wyższy zysk niż średnia rynkowa[64], co powoduje z kolei, iż są one atrakcyjne nie tylko dla osób poszukujących zatrudnienia, ale i dla inwestujących. Analizy wskazują więc na ścisły związek zachodzący pomiędzy kulturą organizacyjną a wynikami ekonomicznymi firmy. W 2012 r. na pierwszych miejscach tego rankingu znalazły się: Google, Boston Consulting Group, SAS, Wegmans Food Markets, Edward Jones, NetApp, Recreational Equipment, CHG Healthcare Services, Quicken Loans[65].

Podobne badanie (oparte na Trust Index©) przeprowadzono w Polsce po raz pierwszy na przełomie 2008 i 2009 r. Zostało ono zrealizowane przy współpracy Nowoczesnej Firmy, Fundacji Obserwatorium Zarządzania oraz Great Place to Work® Institute Polska**.** Badanie miało charakter sondażu ogólnokrajowego. W sumie, w badaniu ankietowym prowadzonym *online*, wzięło udział 1222 respondentów, dorosłych, pracujących Polaków.

Badani oceniali zatrudniające ich organizacje na podstawie 62 pozycji ankietowych. Pytania kwestionariusza, zgodnie z konwencją przyjętą przez Great Place to Work® Institute**,** dotyczyły pięciu głównych wymiarów kultury organizacji: wiarygodności, szacunku, uczciwości, dumy, koleżeństwa (tabela 4.6).

---

[63] A. Layman, *Trust in Action*, Great Place to Work® Institute, Inc. 2009, s. 1, http://resources.grateplacetowork.com/article/pdf/trust_in_action.pdf [12.05.2009].

[64] S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu*…, s. 227–230.

[65] *Your Company Can Be a Great Workplace*, http://www.greatplacetowork.com/best-companies/100-best-companies-to-work-for [06.06.2012].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 4.6. Wymiary kultury organizacyjnej i ich charakterystyka w badaniu opartym na indeksie zaufania

Wymiar kultury organizacyjnej	Charakterystyka wymiaru	Zmienne zastosowane w badaniu
Wiarygodność	Stopień, w jakim pracownicy postrzegają kierownictwo jako godne zaufania; pomiar oparty jest na ocenie sposobu komunikowania się kierownictwa, przejawianej kompetencji oraz prawości (13 pozycji w kwestionariuszu ankiety)	Komunikacja Fachowość w realizacji zzl Rzetelność w realizacji wizji
Szacunek	Stopień, w jakim pracownicy czują się szanowani przez kierownictwo; pomiar oparty jest na ocenie wsparcia, współpracy oraz troski przejawianych przez kierownictwo (13 pytań)	Wspieranie rozwoju i okazywanie wdzięczności Partycypacja w podejmowaniu decyzji Dbałość o pracowników Sprzęt, bezpieczeństwo, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym
Uczciwość	Stopień, w jakim pracownicy odbierają działania kierownictwa jako uczciwe; pomiar na podstawie oceny dotyczącej przestrzegania równości, bezstronności i sprawiedliwości w miejscu pracy (12 pozycji)	Godziwe i sprawiedliwe wynagrodzenie Brak nepotyzmu i „kolesiostwa” Brak dyskryminacji
Duma	Duma pracowników; pomiar oparty jest na ocenie odczuć pracowników wobec własnej pracy, zespołu lub grupy roboczej, a także wobec organizacji (średnia ocena z 8 pozycji)	Duma z miejsca pracy Duma z pracy własnej Duma z pracy zespołu Duma z produktów Chęć pozostania
Koleżeństwo	Poczucie koleżeństwa w miejscu pracy; pomiar odczuć dotyczących bliskości relacji, życzliwości oraz wspólnoty (10 pytań w kwestionariuszu ankiety)	Prawo do bycia sobą Miła atmosfera Poczucie przynależności Brak podziału na kierownictwo i podwładnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Projekt Badawczy Postawy Pracownicze 2009. Miejsca pracy w Polsce: czy są wspaniałe?*, nf.pl/konferencje/kp012009_raport.pdf [13.04.2009].

Ocena polskich miejsc pracy okazała się niska w stosunku do ocen, jakie uzyskują firmy występujące na listach najlepszych pracodawców ogłaszanych przez Great Place toWork® Institute w 40 krajach świata. Aby organizacja mogła znaleźć się w rankingu, jej wskaźnik zaufania nie może być niższy niż 60%. Na podstawie danych można wnioskować, że organizacjom ocenianym przez naszych respondentów daleko jeszcze do osiągnięcia tego progu. Odnosząc się do wymienionych wcześniej wymiarów wskaźnika zaufania, polscy pracownicy najwyżej oceniają uczciwość pracodawców (42%) oraz relacje z kolegami z pracy (42%).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Najgorsze wyniki uzyskali rodzimi zatrudniający w wymiarze „wiarygodność" – wskaźnik wiarygodności pracodawców z Polski wyniósł jedynie 35%[66].

Pozytywnych ocen w końcowej pozycji ankietowej („Biorąc wszystko pod uwagę uważam, że moja firma jest wspaniałym miejscem pracy") było jedynie 30% – nieco mniej niż wynosiła wartość wskaźnika zaufania (38%). Mocne i słabe strony polskich pracodawców zaobserwowane w badaniu Great Place toWork® Institute Polska zaprezentowano poniżej (tabela 4.7 oraz 4.8).

Tabela 4.7. Relatywnie mocniejsze strony polskich pracodawców (dane w %)

Pochodzenie rasowe lub etniczne pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania	77
Mogę wziąć dzień wolny w pracy, jeżeli naprawdę tego potrzebuję	68
Orientacja seksualna pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania	68
Niepełnosprawność pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania	65
Firma stwarza warunki pracy, które są bezpieczne dla zdrowia	60
Pracownikom przydziela się szeroki zakres odpowiedzialności	59
Płeć pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania	57
Wiek pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania	55
Firma zapewnia mi warunki i sprzęt niezbędne do właściwego wykonywania pracy	54
Każdy nowy pracownik spotyka się z ciepłym przyjęciem	50
Mogę liczyć na wsparcie innych pracowników	49
Moja praca ma szczególne znaczenie – nie jest „zwyczajną pracą"	47
W firmie panuje przyjazna atmosfera	45

Źródło: jak w tabeli 4.6.

Tabela 4.8. Słabsze strony polskich pracodawców (dane w %)

Kierownictwo postępuje zgodnie z deklaracjami	28
1	2
Wierzę, że jeżeli będę niesprawiedliwie traktowany i złożę skargę, to mój głos będzie wysłuchany	28
Każdy w firmie ma szansę na wyróżnienie	28
Kierownictwo dotrzymuje swoich obietnic	27
Kierownictwo docenia wysoką jakość pracy oraz dodatkowy wysiłek	27
Pracownicy otrzymują godziwe wynagrodzenie za swoją pracę	27
Awansują ci pracownicy, którzy na to zasługują	27

[66] *Projekt Badawczy Postawy Pracownicze 2009. Miejsca pracy w Polsce: czy są wspaniałe?*, nf.pl/konferencje/kp012009_raport.pdf [13.04.2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 4.8. (cd.)

1	2
Pracownicy są zachęcani do tego, aby dbali o zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym	26
Firma proponuje mi szkolenia lub inne formy rozwoju, które mogą podnieść moje kwalifikacje	26
Kierownictwo umiejętnie przydziela pracownikom określone zadania i sprawnie koordynuje ich pracę	25
Kierownictwo angażuje pracowników w proces podejmowania decyzji mających wpływ na ich pracę lub otoczenie	25
Kierownictwo firmy rozumie potrzebę ograniczania stresu w pracy	24
Firma zapewnia pracownikom komfort psychiczny i emocjonalny	23
Kierownictwo nikogo nie faworyzuje	23
Firma oferuje nam wyjątkowe świadczenia pracownicze	21

Źródło: jak w tab. 4.7.

Pochodną świadomości i wizerunku marki jest lojalność wobec niej, która wyraża się w zachowaniu i nastawieniu różnych grup interesariuszy. Jak zauważają B. Bukowska i K. Gajda, „magia *brendu*, czyli dobra opinia, jaką cieszy się firma na rynku, oraz to, że jest postrzegana jako wartościowy pracodawca, sprawia, że liczba aplikacji napływających na dany wakat przekracza standardy”[67]. Jednocześnie, ponieważ postawy nabywców oraz inwestujących są zwykle odzwierciedleniem zachowań członków organizacji, przyjąć należy, iż to lojalność pracowników jest swoistym filarem, na którym instytucja powinna budować swe trwałe związki z podmiotami zewnętrznymi[68].

Z biegiem czasu poglądy na kwestię lojalności ulegały zmianie. Zauważono, że na lojalność pracowniczą spoglądać należy nie tylko z perspektywy pracodawcy, ale i zatrudnionego. Wskazano tym samym na dwa jej wymiary: lojalność pracownika oraz lojalność pracodawcy. Chcąc zatem zmierzyć stopień lojalności pracowniczej, dokonać należy pomiaru nie tylko lojalności członków organizacji, ale i lojalności podmiotu oferującego zatrudnienie.

Zdaniem R. Krupskiego i K. Piórkowskiej-Wojciechowskiej[69], lojalnego pracownika cechuje silna motywacja do pracy. W efekcie reprezentuje on zachowania pozytywne z punktu widzenia organizacji: nie podejmuje działań zmierzających do zmiany miejsca zatrudnienia, dba o dobry *image* organizacji i jej mienie (tabela 4.9).

[67] B. Bukowska, K. Gajda, *Pigułka z lojalności. Praktyczne aspekty budowania lojalności pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 2, s. 64.

[68] K. Wojtaszczyk, *Wymóg lojalności czy propozycja wartości dla pracownika? Co stanowi podstawę trwałego związku zatrudnionego z organizacją?*, „Humanizacja Pracy” 2010, nr 4–5, s. 8.

[69] R. Krupski, K. Piórkowska-Wojciechowska, *Theoretical Basics of Employee Loyalty*, „Management” 2005, nr 1, s. 46.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Z kolei lojalny pracodawca: docenia i nagradza lojalnych członków organizacji; interesuje się potrzebami i problemami pracowników (również osobistymi); podchodzi indywidualnie do każdego zatrudnionego; zapewnia stabilizację (w tym pewność zatrudnienia); stwarza warunki do współdziałania; ufa pracownikowi; sprawiedliwie traktuje, wynagradza i ocenia pracownika; gwarantuje zatrudnionemu możliwość efektywnego wykorzystania jego czasu.

Tabela 4.9. Atrybuty lojalnego pracownika w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym

Wymiar wewnętrzny	Wymiar zewnętrzny
Silna motywacja wewnętrzna do pracy Utożsamianie się z organizacją Emocjonalne przywiązanie organizacyjne Uczciwość, prawość Przekonanie, że pracodawca zasługuje na lojalność pracownika Zaangażowanie Chęć uczenia się i wykorzystywania wiedzy dla dobra organizacji Gotowość ponoszenia dodatkowego wysiłku w sytuacji zagrożenia przedsiębiorstwa	Odrzucanie innych ofert pracy Rekomendowanie organizacji Dbałość o klienta Niepodważanie autorytetu pracodawcy Reprezentowanie i realizowanie celów organizacji Postępowanie zgodnie z ustalonymi normami Tworzenie pozytywnych relacji z innymi członkami organizacji Zachowania etosowe Dbanie o dobre imię organizacji i jej pozytywny wizerunek Zmierzanie do rozwoju organizacji i umacniania jej pozycji rynkowej Ochrona materialnych i niematerialnych zasobów organizacji Nieprzekraczanie uprawnień Niski poziom fluktuacji

Źródło: R. Krupski, K. Piórkowska-Wojciechowska, *Theoretical Basics of Employee Loyalty*, „Management" 2005, nr 1, s. 46.

Sposób oceny lojalności względem marki jest zróżnicowany w poszczególnych firmach i dostosowany do potrzeb konkretnych instytucji. W jednej z organizacji proces oceny opiera się na trzech zasadniczych wskaźnikach: *say – stay – strive* (mówi – pozostaje – działa), które wyrażone liczbowo stanowią syntetyczną miarę postaw pracowniczych. Wskaźnik „*say*", dotyczy tego, co pracownicy mówią kolegom, przyjaciołom, znajomym o swojej firmie jako pracodawcy, ale także jako o dostawcy konkretnych produktów lub usług na rynku. Wskaźnik „*stay*" określa, czy pracownicy chcą związać swoją przyszłość zawodową z firmą. „*Strive*" pokazuje z kolei, na ile zatrudnieni gotowi podjąć dodatkowy wysiłek, by zapewnić powodzenie organizacji[70].

[70] H. Guryn, *Jak budować markę najlepszego pracodawcy? Badania Hewitt Associates w Polsce – wyniki, refleksje i cenne wskazówki*, www.serwishr.pl/att/Wywiady/Wywiad_z_Hewitt_em.pdf [17.04.2008].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Do pomiaru siły marki pracodawcy wykorzystać też można szereg innych, gromadzonych przez organizację danych o charakterze jakościowym i ilościowym. Statystyki tego typu nie mogą w pełni zastąpić analiz związanych ze świadomością i wizerunkiem *employer brand*, ale stanowią z pewnością cenne ich uzupełnienie. Mogą nimi być: trudności/brak niepowodzeń w naborze kadr, częstość odejść na własne życzenie, fluktuacja pracowników (kontrahentów), poziom wiedzy i zaangażowania pracowników oraz kontrahentów, zadowolenie z pracy, znajomość marki pracodawcy wśród kooperantów, zaufanie do pracodawcy.

Jeśli przykładowo: firma nie znajduje się w rankingach najlepszych pracodawców, duża liczba dobrych pracowników odchodzi przed upływem 18 miesięcy od zatrudnienia, kampanie rekrutacyjne nie przyciągają wystarczającej liczby kandydatów[71], to przyjąć można, że w organizacji występują symptomy świadczące o konieczności większego zaangażowania się w budowę *employer brand*.

Z kolei o uznanej marce pracodawcy można mówić, gdy następujące miary są wyższe niż średnie, uznawane w branży jako satysfakcjonujące: odsetek przyjętych ofert pracy, liczba osób aplikujących na dane stanowisko, średnia długość zatrudnienia, średnia wartość fluktuacji, poziom zaangażowania[72]. W efekcie, w przypadku organizacji legitymującej się silną marką pracodawcy, zatrudnieni z niej nie odchodzą, dobrze o niej mówią, inni chcą zostać jej członkami, a byli pracownicy wracają[73].

W opracowaniach literaturowych poświęconych kontroli *employer branding*, nie spotyka się zwykle tak szczegółowego rozróżnienia na pomiar świadomości i wizerunku marki pracodawcy. Powodem takiego stanu rzeczy może być fakt, że kontrola marki pracodawcy uznawana jest za najmniej poznany obszar *employer branding*[74]. Przedstawiane propozycje stanowią mieszankę miar, z których część odnosi do świadomości marki, część do jej wizerunku, a część obejmuje dane związane z realizacją funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

I tak na przykład, T. Ambler[75] uważa, że badanie marki pracodawcy obejmować powinno analizę następujących aspektów: świadomości celów organizacji, postrzeganej jakości pracodawcy, satysfakcji pracowniczej, zaangażowania w realizację celów organizacji, liczby odejść z organizacji, postrzeganej dostępności posiadanych przez organizację zasobów, chęci uczenia się, możliwości uczenia się na błędach, empatii w stosunku do klientów i nastawienia na kreację wartości dla nich.

---

[71] P. Walker, A. P. Higgins, *Employer Branding: A No-nonsense Approach*, CIPD, London 2008, s. 13.

[72] L. Moroko, M. Uncles, *Characteristics of Successful Employer Brands*, „Journal of Brand Management", grudzień 2008, s. 166.

[73] C. Welsing, *HRMarketing: A New Perspective on Human Resources Management*, Pearson Education, Benelux 2006, s. 31.

[74] T. Deb, *Strategic Approach to Human Resource Management*, Atlantic Publishers & Distributors, New Delhi 2006, s. 276.

[75] T. Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow*, Pearson Education, Edinburgh 2003, s. 201.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

G. Martin oraz S. Hetrick, współpracownicy Chartered Institute of Personnel and Development, proponują, by pomiarem obejmować percepcję kontraktu psychologicznego, świadomość propozycji wartości zatrudnienia, postrzeganą jakość pracodawcy oraz skojarzenia z nim związane (tabela 4.10).

Tabela 4.10. Pomiar wartości marki pracodawcy

Komponent pomiaru	Przedmiot pomiaru
Percepcja kontraktu psychologicznego i zaangażowania	Emocjonalny związek między marką a pracownikami
Świadomość propozycji wartości	Znajomość marki przez pracowników i potencjalnych członków organizacji
Postrzegana jakość marki pracodawcy	Ocena jakości marki pracodawcy
Skojarzenia	Wizerunek marki pracodawcy

Źródło: G. Martin, S. Hetrick, *Corporate Reputations*…, s. 289–290.

Tabela 4.11. Strategiczna karta wyników siły marki pracodawcy

Narzędzie kontroli	Strategiczna karta wyników siły marki pracodawcy			
Perspektywa oceny	Perspektywa klienta	Perspektywa procesów wewnętrznych	Perspektywa rozwoju	Perspektywa finansowa
Cel	Budowanie świadomości marki pracodawcy, określanie pozycji firmy na rynku pracy	Poprawa realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi, budowanie wizerunku marki pracodawcy	Podniesienie poziomu zaangażowania pracowników, zmniejszenie odpływu kluczowych pracowników, zwiększenie poziomu kompetencji pracowników	Wzrost wartości kapitału ludzkiego, obniżenie kosztów działalności, wzrost przychodów ze sprzedaży
Przedmiot oceny	Świadomość marki pracodawcy i efekty wywołane przez zachowania potencjalnych pracowników będące pochodną świadomości marki pracodawcy	Wizerunek marki pracodawcy w oczach zatrudnionych	Lojalność pracownicza	Wartość kapitału ludzkiego, koszty i przychody działalności

Źródło: M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie oceny siły marki pracodawcy*, [w:] B. Urbaniak [red.], *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011, s. 373.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

W procesie pomiaru *employer brand* wykorzystać też można narzędzie, które pozwoli organizacji ocenić zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy siłą marki pracodawcy a stopniem realizacji celów firmy. Instrumentem tym jest strategiczna karta wyników (dostosowana do potrzeb związanych z zarządzaniem marką pracodawcy), która opisuje działalność jednocześnie z czterech różnych perspektyw: klienta, procesów wewnętrznych, finansów i rozwoju[76]. Proponowany przez M. Striker i autorkę[77] model strategicznej karty wyników siły marki pracodawcy (tabela 4.11) odwołuje się do koncepcji R. S. Kaplana i D. P. Nortona, łącząc jednocześnie dorobek nauki o zarządzaniu w zakresie: pomiaru siły marki, zarządzania zasobami ludzkimi i controllingu.

Marka pracodawcy wpływa nie tylko na zachowania zatrudnionych, ale przekłada się na decyzje podejmowane przez potencjalnych kandydatów oraz kooperantów organizacji. Jest ona jednym z ważniejszych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, który przesądzić może o jego konkurencyjności. Ważne jest zatem, by instytucja dysponowała jak najbardziej obiektywnymi informacjami o aktualnej sile *employer brand* i jej wpływie na obecnych i przyszłych interesariuszy.

Jednak kontrola i pomiar działań w zakresie *employer branding* jest zadaniem niezmiernie trudnym. Wymaga stosowania ilościowych i jakościowych mierników, które opisują działania organizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu i komunikacji. Wykorzystywane miary spełniać winny też standardy współczesnej rachunkowości i dostarczać niezbędnych informacji nie tylko kadrze zarządzającej, ale i wszelkim podmiotom zewnętrznym zainteresowanym działalnością organizacji.

4.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi instrumentem umacniania *employer brand*

Rekrutacja jest jednym z zasadniczych etapów procesu pozyskiwania pracowników. Jej podstawowym celem jest przyciągnięcie optymalnej, na potrzeby późniejszej selekcji, liczby kandydatów do zatrudnienia. Zgodnie ze światowym trendem (tabela 4.12), coraz rzadziej organizacje posługują się tradycyjnymi prasowymi ogłoszeniami o wakacie, zastępując je ofertami pracy zamieszczanymi w Internecie. Z kolei metody typu *direct search*, wykorzystywane do niedawna głównie do rekrutacji na wysokie pozycje, stosowane są, by pozyskać

---

[76] R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002, s. 17–19.

[77] M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie oceny siły marki pracodawcy*, [w:] B. Urbaniak [red.], *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011, s. 361–380.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

pracowników na stanowiska niższe w hierarchii (specjalistyczne, handlowe czy asystenckie)[78].

Tabela 4.12. Wykorzystanie wybranych technik naboru zewnętrznego

Technika rekrutacji	2005	2004	2003	2002
Polecenia pracowników	27,1	31,7	28,5	26,6
Internet	24,7	29,6	31,8	27,0
Nabór w szkołach wyższych	8,0	5,6	2,4	b.d.
Poszukiwania bezpośrednie	7,4	6,0	2,6	b.d.
Udział w targach pracy	5,2	3,2	2,8	3,2

Uwaga: dane w %, nie sumują się do 100% w ramach danego roku, gdyż w tabeli zaprezentowano tylko wybrane techniki.

Źródło: G. Crispin, M. Mehler, *The CareerXroads*, „5th Annual Sources of Hire Survey", February 2006, [za:] P. Cheese, R. J. Thomas, E. Craig, *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page, London and Philadelphia 2008, s. 107.

Jak widać, najczęściej wykorzystywaną przez pracodawców techniką werbunku zewnętrznego są polecenia osób już w firmie zatrudnionych[79]. Popularność poleceń (*employee refferals*) wynika głównie z korzyści, jakie przynoszą one organizacji, a szczególne znaczenie ma tutaj, obok stosunkowo niewielkich kosztów, relatywnie niska fluktuacja wśród tych pracowników, którzy rekrutowani byli przy użyciu tej techniki[80].

Wiele firm samodzielnie lub przy pomocy zewnętrznych konsultantów, tworzy tzw. wewnętrzne kampanie poleceń. Zgodnie z nimi, członkowie organizacji, którzy zachęcają innych do podjęcia pracy w danej instytucji, w sytuacji, gdy polecony pracownik zostanie w niej przez określony czas (rok lub pół roku), otrzymują nagrody. Są to zwykle gratyfikacje pieniężne lub opcje z kafeterii, np. bilety do kina, talony pieniężne, dodatkowy dzień wolny od pracy lub darmowe posiłki.

Oczywiście stosowanie tego typu kampanii ma też swoje ograniczenia. Przyjmuje się, iż z poleceń nie korzysta się w sytuacji, gdy osobą zachęcającą jest

---

[78] A. Kowalczyk, *Nowoczesne formy rekrutacji*, http://businessman.pl/index.php?option=com_content&view=article&catid=142%3Aaktualnoci&id=1405%3Anowoczesne-formy-rekrutacji&Itemid=207 [21.01.2009].

[79] W Polsce z tego typu techniki naboru korzysta podobny odsetek przedsiębiorców – B. Sławecki, *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*, Wydawnictwo C. H. Beck,Warszawa 2011, s. 167; Rekomendacji mogą również udzielać klienci firmy i dostawcy – D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział hr*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 110.

[80] L. Branham, *Keeping People Who Keep You In Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York 2000, s. 112.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

słaby pracownik. Niekiedy firmy zabezpieczają się też i stosują system, mający na celu upewnienie się, czy aktualni pracownicy nie występowali wobec kandydatów z bezpodstawnymi obietnicami lub zapewnieniami dotyczącymi ich potencjalnego zatrudnienia[81]. Ponadto, co podkreśla Z. Sekuła[82], zatrudnianie pracowników na podstawie takiej formy rekrutacji prowadzić może do uprzedzeń i podejrzeń, zwłaszcza gdy zatrudnieni na podstawie referencji rodziny lub znajomych traktowani są lepiej niż pozostali pracownicy.

Współczesne programy poleceń ewoluują w stronę tzw. *crowdsourcingu*. Ich celem jest rozwiązywanie konkretnych problemów, w tym także tych związanych z naborem, przy udziale szerokiego grona odbiorców (głównie w Sieci), do którego kieruje się pytanie lub prośbę o pomoc[83]. *Crowdsourcing* stanowi zatem połączenie bazowania na sieciach kontaktów z możliwościami Internetu.

E-rekrutacja (*e-search*) jest jednocześnie najdynamiczniej rozwijającą się aktualnie techniką naboru. Generalnie, Internet jako narzędzie rekrutacyjne wykorzystywany może być na dwa[84] sposoby: (1) poprzez umieszczanie informacji o wakatach na specjalnych portalach specjalizujących się ogłoszeniach o pracę; (2) poprzez wykorzystanie firmowej strony Web dla celów werbunkowych. E-rekrutacja ma sporo zalet. Cechuje się nieograniczonym pod względem geograficznym zasięgiem (globalny zasięg), minimalnym czasem dostępu, stosunkowo niskim kosztem jednostkowym, bardzo dużą elastycznością, możliwością aktualizacji zebranych danych *on-line*[85]. „Technologia stosowana w tym zakresie nie jest już dziś szczególnie kosztowna, a pozwala za pomocą dosłownie kilku kliknięć myszki sprawnie zarządzać bazą aplikacji, wybierać kandydatów spełniających wymagania, a jednocześnie na bieżąco informować ich o kolejnych etapach rekrutacji”[86].

---

[81] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 166.

[82] Z. Sekuła, *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny w motywowaniu pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 9, s. 42; tenże, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 74.

[83] *Raport „Rekrutacja 2012. Narzędzia i trendy”*, HR standard.pl, http://hrstandard.pl/raport-rekrutacja-2012/, s. 12–13.

[84] M. Suchar wskazuje na trzy możliwe sposoby spożytkowania Internetu dla celów rekrutacji: jako witrynę ogłoszeniową zamieszczającą oferty pracy, jako internetowy bank danych dający możliwości wyszukiwania kandydatów, przez umieszczenie przez firmy ogłoszeń o poszukiwaniu pracowników na własnych stronach internetowych – M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja*, Wydawnictwo C. H. BECK, Warszawa 2003, s. 48; R. Jakrzewski wskazuje na jeszcze inne sposoby wykorzystania Internetu na potrzeby naboru: portale społecznościowe, komunikatory internetowe, testy *on-line* – R. Jakrzewski, *Jak rekrutować pracowników przez Internet*, Wyd. ODDK, Gdańsk 2006, s. 11. Więcej na temat budowy marki pracodawcy poprzez portale społecznościowe – P. Berłowski, *Podwładny ambasadorem. Czy można pracowników uczynić rzecznikami firmy w sieci?*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 8, s. 12–15.

[85] T. Kawka, T. Listwan, *E-rekrutacja*, [w:] T. Listwan, [red.], *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2006, s. 90.

[86] A. Morzy, *Kandydat jak klient. Jak efektywnie prowadzić proces rekrutacji w perspektywie działań z zakresu employer branding*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 2, s. 72.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Istotne jest zamieszczanie na tego typu stronach rzetelnej charakterystyki wakujących stanowisk. Oczywiście dotyczy to każdej innej formy rekrutacji, lecz w przypadku posługiwania się Internetem jako kanałem informacyjnym, jest szczególnie łatwe, gdyż nie ma tu ograniczeń związanych z obszernością ogłoszenia. Nie chodzi tu jedynie o to, by informacja spełniała warunki właściwie skonstruowanego ogłoszenia, lecz o to, by zarówno oferowane korzyści, jak i wymagania zaprezentowane były w sposób realistyczny.

Dwie powyżej scharakteryzowane metody docierania do kandydatów mogą być też ze sobą zintegrowane. „WoMM (*word of mouth marketing*) w ramach działań internetowych opiera się na współpracy firmy z agencją marketingu szeptanego, interaktywną czy PR-ową lub polega na działaniu z wykorzystaniem własnych zasobów w celu nawiązania kontaktu i promowania w Sieci określonych bądź usług”[87].

Bardzo ciekawe wyniki badań dotyczące ogłoszeń o pracy jako narzędzia *employer branding* prezentują M. T. Ewing, L. F. Pitt, N. M. de Bussy oraz P. Berthon. Opierając się na danych jakościowych pozyskanych drogą analizy stron internetowych oraz ogłoszeń prasowych, wymieniają oni trzy typy (metafory) ogłoszeniodawców[88]: (1) pracodawców ponadnarodowych – organizacja opisuje siebie jako firmę działającą w skali globalnej, co pozwala zapewnić pracownikom stabilność zatrudnienia i mobilność wewnątrz przedsiębiorstwa; (2) pracodawców obiecujących nowozatrudnionym „misję na Marsie” – przedsiębiorstwo charakteryzuje siebie jako instytucję, która działa w nowoczesnej, rozwijającej się branży, co skutkuje możliwością realizacji ekscytujących zadań zawodowych; (3) pracodawców lokalnych – firma jest dobrze znana aplikującym i można dowiedzieć się o niej wiele od znajomych i członków rodziny.

Coraz większą popularność zyskuje także pozyskiwanie przyszłych pracowników w szkołach wyższych. Przykładowo, firma GE, chcąc promować się jako pracodawca, utrzymuje stałe kontakty z 38 uniwersytetami. PricewaterhouseCoopers jest obecny w niemal 200 uniwersytetach, i, jak dodaje organizacja, każdy z jej uczelnianych przedstawicieli budowaniu stosunków ze szkołami poświęca około 200 godzin rocznie[89]. Odnosząc się do danych National Association of College and Employers, w roku akademickim 2005/2006 zostało w ten sposób zatrudnionych 13,8% pracowników; w roku 2006/2007 odsetek wzrósł do 17,4%[90].

---

[87] M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 131.

[88] M. T. Ewing, L. F. Pitt, N. M. de Bussy, P. Berthon, *Employment Branding in the Knowledge Economy*, „International Journal of Advertising“ 2002, no 21(1), s. 13–14.

[89] T. Elkeles, J. Phillips, *The Chief Learning Officer: Driving Value Within a Changing Organization Through Learning and Development*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2007, s. 242.

[90] Ch. Resto, I. Ybarra, R. Sethi, *Recruit or Die: How Any Business Can Beat the Big Guys in the War for Young Talent, Portfolio*, 2007, s. 4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Spośród innych technik werbunku zewnętrznego stosunkowo najczęściej wykorzystuje się promowanie się organizacji na targach pracy lub kariery. W Polsce według różnych danych taki sposób docierania do kandydatów stosuje od 30[91] do około 50%[92] instytucji. Zdecydowanie rzadziej nabór wspomagany jest przez akcje otwartych drzwi, czyli technikę umożliwiającą bezpośrednie poznanie realiów firmy poszukującej pracowników. Spośród laureatów VI edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, dni otwartych drzwi organizuje 23,8%.

Co także istotne, a na co wskazuje działalność takich organizacji, jak Microsoft, McKinsey, Goldman i Sachs[93], najlepsi na rynku pracy, legitymujący się marką pracodawcy z wyboru, ciężko pracują, by poznać potencjalnych kandydatów oraz robią wszystko, by zaprezentować się im lepiej niż konkurencja. Odnosząc się do przykładu firmy PricewaterhouseCoopers[94], zauważyć można, że przedsiębiorstwo dąży do uczynienia wszelkich działań rekrutacyjnych komplementarnymi. Komunikacja z potencjalnymi pracownikami następuje poprzez stronę internetową, blog, wirtualizację pracy konsultanta, filmy wizerunkowe czy portal, który pozwala przyszłym pracownikom pozostawać w kontakcie z firmą. W praktyce coraz częściej obserwuje się zatem wykorzystanie tzw. rekrutacji 3.0, która polega na budowaniu w Sieci społeczności wokół pracodawcy[95].

Pracodawcę z silną marką cechuje też zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników w zakresie rozwoju. W praktyce oznacza to, że wspaniały zatrudniający umożliwia ludziom uczenie się, czyli modyfikowanie ich zachowań poprzez gromadzenie nowych doświadczeń.

Działania w zakresie rozwoju pracowniczego mają charakter strategiczny[96]. Ich głównym celem, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jest wzbogacanie potencjału pracy, w wyniku którego następuje wzrost kompetencji przydatnych do aktualnych i perspektywicznych działań organizacji[97], prowadząc tym samym do wzrostu efektywności pracy oraz podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich[98]. Rozwój zasobów ludzkich organizacji dokonuje się drogą różnorakich działań. Podstawowe znaczenie ma tu jednak szeroko rozumiana aktywność szko-

---

[91] B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kreowanie nowoczesności. Raport 2005*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 41.

[92] Badania własne Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego.

[93] Ch. Resto, I. Ybarra, R. Sethi, *Recruit or Die*…, s. 1.

[94] P. Berłowski, *Na blogu i przy kawie*, „Personel i Zarządzanie" 2010, nr 7, s. 48–49.

[95] *Raport „Rekrutacja 2012. Narzędzia i trendy"*, HR standard.pl, http://hrstandard.pl/raport-rekrutacja-2012/, s. 9.

[96] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 425.

[97] A. Szałkowski [red.], *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 12.

[98] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 294.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

leniowa organizacji, będąca „bezpośrednią odpowiedzią na pojawiającą się lukę wiedzy, a w organizacjach działających w nowej gospodarce staje się kluczowa dla utrzymania konkurencyjnej pozycji na rynku”[99].

Ponieważ każde szkolenie jest procesem, nie można ograniczać się do rozumienia pod jego pojęciem samej tylko realizacji konkretnego kursu. Zrealizowanie szkolenia jest jedynie jednym z elementów procesu szkoleniowego, na który składają się trzy rodzaje działań: przygotowawcze, związane z przeprowadzeniem szkolenia oraz transferem efektów szkoleniowych do środowiska pracy.

Właściwe przygotowanie szkolenia jest decydujące dla uzyskania konkretnych rezultatów. W etapie tym podstawowe znaczenie przypisuje się rozpoznaniu i analizie potrzeb szkoleniowych. Do identyfikacji potrzeb szkoleniowych wykorzystywać można wiele narzędzi. Ich zastosowanie zdeterminowane jest źródłem, z którego czerpie się informacje (pracownicy, organizacja jako taka, firmy doradcze lub szkoleniowe) oraz zakresem prowadzonych analiz (poziom indywidualnych potrzeb szkoleniowych, poziom jednostki organizacyjnej, poziom przedsiębiorstwa). Właściwe zdiagnozowanie potrzeb w zakresie szkolenia stanowi punkt wyjścia do ustalenia jego konkretnego celu lub celów. Biorąc pod uwagę zasadę SMART, przyjąć należy, że im bardziej konkretny jest cel danego szkolenia, tym precyzyjniej można następnie określić jego efekty.

Cele edukacyjne determinują z kolei wykorzystanie technik szkoleniowych, wybór miejsca jego realizacji oraz dobór osób prowadzących szkolenie. Mają też wpływ na opracowanie odpowiednich materiałów szkoleniowych oraz właściwe przygotowanie się do etapu oceny.

Ewaluacja szkoleń jest działaniem złożonym. Prowadzi się ją ścieżką, którą zapoczątkowuje ocena zaraz po rozpoczęciu szkolenia, a kończy badanie prowadzone po pewnym czasie od zakończenia szkolenia. Rezultaty szkoleń obserwuje się na czterech zasadniczych poziomach: reakcji uczestników na kurs, w którym brali udział; poziomie wiedzy – na ile uczestnicy posiedli zakładane umiejętności; poziomie zachowań – czy zdobyta wiedza, umiejętności oraz kształtowane postawy wykorzystywane są w praktyce działania organizacji; poziomie efektów dla firmy – porównanie wydatkowanych środków z korzyściami. Oczywiście im głębszy poziom badania, tym trudniej dokładnie ocenić efektywność szkolenia. Jednakże z punktu widzenia firmy, najistotniejsze są wyniki ewaluacji dotyczące poziomu rezultatów. Ponieważ często konkretne efekty szkolenia pojawiają się dopiero po dłuższym czasie, dlatego, zgodnie ze ścieżką oceny trafności szkolenia, w organizacji powinno się prowadzić średnio i długookresową ocenę szkoleń.

Przedstawiona powyżej krótka charakterystyka procesu szkolenia w najmniejszym stopniu nie wyczerpuje tematu. Pokazuje jednak, iż działalność

---

[99] A. Pocztowski [red.], *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo UE, Kraków 2007, s. 143.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

szkoleniowa organizacji ma charakter złożony i o jej sukcesie decyduje szereg przedsięwzięć, w które zaangażowany być powinien tzw. kwintet szkoleniowy, czyli najwyższa kadra kierownicza, kierownicy liniowi, pracownicy jednostek zajmujących się realizacją funkcji personalnej, szkoleniowcy oraz, najbardziej chyba zainteresowani efektami szkoleniowymi – uczestnicy akcji edukacyjnych.

W ostatnich latach coraz częściej porusza się też kwestię stosowania, w etapie realizacji szkolenia, mniej konwencjonalnych (niż przykładowo wykład czy warsztat) technik uczenia się i nauczania. Podkreśla się między innymi sprawę szkoleń *outdoor* oraz *e-learningu*.

Szkolenia *outdoor* (na świeżym powietrzu), prócz tego, że pozwalają uczestnikom zdobywać kompetencje w sposób, który nie byłby możliwy w siedzibie firmy lub tradycyjnej sali wykładowej, prócz tego, że kształtują otwartość na zmiany i wspomagają wprowadzanie zmian strategicznych, mają jeszcze jedną specyficzną zaletę – pozytywnie wpływają na kreowanie wizerunku pracodawcy[100]. Szkolenia *outdoor* pozwalają na[101]: okazywanie szacunku dla życia prywatnego i rodzinnego zatrudnionych – zapraszanie do uczestnictwa w wydarzeniach integracyjnych także małżonków i dzieci pracowników; organizowanie działań, które nie są związane bezpośrednio z przychodami firmy, ale stanowią przyjemną odmianę dla codziennych obowiązków – muszą być dostosowane do potrzeb poszczególnych uczestników; stwarzanie miłej atmosfery, raczej współpracy, a nie rywalizacji – zajęcia nie powinny trwać dłużej niż 5–6 godzin dziennie, uczestnictwo w poszczególnych zajęciach nie powinno być obowiązkowe, uczestnik w każdej chwili powinien mieć możliwość wyboru zajęć. Materiały z tego typu wyjazdów wykorzystane być mogą również w celach marketingowych[102]. Pracodawca, udostępniając na własnej stronie internetowej relacje wideo lub zdjęcia z eventów, ma szansę zaprezentować się przyszłym kandydatom.

Rozwój technologii informatycznej, łącznie ze zmianą preferencji najmłodszego pokolenia jeśli chodzi o sposoby uczenia się oraz koniecznością dostosowania się do wymogów osób niepełnosprawnych, sprawiają z kolei, że coraz częściej szkolenia adresowane do osób dorosłych prowadzone są metodą *d-learningu*. *Distance learning*, czyli uczenie się na odległość, charakteryzuje się odseparowaniem nauczyciela od ucznia oraz ucznia od pozostałych uczących się, a bezpośrednia komunikacja twarzą w twarz zastąpiona zostaje porozumiewaniem się za pośrednictwem technologii[103]. Wszelkie działania szkoleniowe, w których wykorzystuje się technologie informatyczne, nazywane

---

[100] R. Szczepanik, *Budowanie zespołu. Przygotowywanie i prowadzenie szkoleń outdoor*, Onepress, Gliwice 2002, s. 57–68.

[101] Tamże, s. 68.

[102] M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 85.

[103] http://mareczekrz.republika.pl [09.03.2007].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

są *e-learningiem*, czyli szkoleniem elektronicznym[104]. Mimo że ten sposób nauczania na odległość umożliwia naukę w dowolnym czasie, miejscu i tempie, nie oznacza to jednak, że technologia może w pełni zastąpić kompetentnego szkoleniowca, aczkolwiek może wzbogacić i unowocześnić sposób prowadzenia kursu[105]. *E-learning* nie stanowi więc alternatywy dla szkoleń prowadzonych metodami tradycyjnymi – praktyka wskazuje, że połączenie nowych i tradycyjnych technik szkoleniowych daje doskonałe rezultaty.

Jednak współczesny *e-learning* to nie tylko platformy edukacyjne, mailing, czaty czy fora dyskusyjne[106]. Rozwój technologii informatycznej i potrzeba aktywnego włączania odbiorców kształcenia w cały proces nauki sprawiają, że obecnie obserwuje się ewolucję rozwiązań nauczania na odległość, którą charakteryzuje przejście od *e-learningu* do *we-learningu*. Wzajemne uczenie się przyjmuje coraz częściej charakter niesformalizowany, brak jest tradycyjnego podziału na uczniów i uczących. Jednym z trendów jest wykorzystanie aplikacji 2.0, wśród których prym wiodą mechanizmy wiki, blogi, podcasty, dzielenie się treścią poprzez kanały P2P (*peer-to-peer*) i serwisy społecznościowe. Nauka przenosi się również do środowiska 3D i coraz intensywniej rozwijają się projekty edukacyjne w wirtualnym świecie *Second Life*.

Jednym z powodów coraz większej popularności *e-learningu* jest współistnienie w obrębie organizacji zespołów wielopokoleniowych, które łączy się z konkretnymi problemami dotyczącymi realizowania szkoleń pracowniczych. Poniżej przedstawione porównanie (tabela 4.13) preferencji w zakresie uczenia się starszej i młodszej generacji zarysowuje jedynie skalę problemów, z którymi zmagać się będą i przedsiębiorstwa, i organizatorzy szkoleń i sami ich uczestnicy.

Podsumowując rozważania dotyczące roli organizacji w procesie rozwoju zasobów ludzkich, stwierdzić należy, że dbałość o rozwój kadry jest niewątpliwie tym czynnikiem, który pozytywnie wpływa na wizerunek firmy jako pracodawcy. Mało tego, zdaniem J. Stredwicka[107], ma wręcz wpływ na lojalność członków wobec zatrudniającej ich organizacji. Nie chodzi tu jednak jedynie o organizowanie i finansowanie szkoleń pracowniczych (choć jest to bardzo ważne), ale przystosowanie ich zarówno do potrzeb organizacji, jak i poszczególnych pracowników. Dopasowanie to obejmuje wiele aspektów: tematykę szkoleń, termin ich realizacji, zastosowanie preferowanych przez konkretnych uczących się technik szkolenia.

---

[104] M. Hyla, *Przewodnik po e-learningu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 19.

[105] R. L. Jolles, *Jak prowadzić seminaria i warsztaty. Zostań profesjonalnym szkoleniowcem*, Hellion, Gliwice 2005, s. 201.

[106] M. Chrzanowska, *Wirtual w biznesowym realu – nowe media w edukacji pracowników*, „magazyn nowoczesna firma", wrzesień 2011, s. 18–21; M. Dąbrowski, *e-learning 2.0 – przegląd technologii i praktycznych wdrożeń*, „e-mentor" 2008, nr 1, s. 37–45; M. Ostrowicki, *Dydaktyka w środowisku elektronicznym 3D*, tamże, 2009, nr 1, s. 51–55.

[107] J. Stredwick, *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Onepress, Gliwice 2005, s. 114.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 4.13. Zestawienie wybranych cech i preferencji typowych dla dwóch pokoleń

NAUCZYCIELE CYFROWI IMIGRANCI	UCZNIOWIE RODOWICI CYFROWCY
Mają problemy ze zrozumieniem wirtualnej powierzchni widocznej przez okienko ekranu przesuwane nad nią	Potrafią wyobrażać sobie i rozumieć wirtualną powierzchnię widzianą przez okienko przesuwanego nad nią ekranu
Potrafią wyobrażać sobie i rozumieć treść długiego, linearnego tekstu czytanego z książki	Mają problemy ze zrozumieniem długiego skomplikowanego tekstu
Lepiej rozumieją tekst drukowany	Z powodzeniem czytają z małego ekranu
Przedkładają tekst nad obraz i dźwięk	Przedkładają obraz i dźwięk nad tekst
Preferują linearne myślenie i szeregowe przetwarzanie informacji	Preferują swobodny (hipertekstowy i hipermedialny) dostęp oraz równoległe przetwarzanie informacji
Preferują cierpliwość, systematyczność i oczekiwanie skumulowanych, odroczonych rezultatów	Preferują akcydentalne, krótkotrwałe uczenie się, eksperymentowanie, wielozadaniowość, oczekują szybkich efektów
Wykorzystują podstawowe, standardowe funkcje posiadanych urządzeń mobilnych analogiczne do tradycyjnych. Traktują nowe technologie nieufnie	Odkrywają wszystkie funkcje posiadanych urządzeń, wymyślają nowe ich zastosowania. Traktują nowe technologie kreatywnie, ufnie. Posiadane urządzenia mobilne traktują jak przedmioty bardzo osobiste

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Prensky, *Digital Natives, Digital Immigrants*, [w:] *On the Horizon*, NCB University Press, nr 9/2001, http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part2.pdf.; J. Dominick, *Ready or Not - PDAs in the Classroom*, „Syllabus" 2002, nr 1, http://www.campus-technology.com/article.asp?id=6705); I. Jukes, *Understanding Digital Kids (DKs): Teaching and Learning in the New Digital Landscape*, The InfoSavvy Group 2005, http://www.thecommittedsardine.net/infosavvy/education/handouts/it.pdf, [za:] L. Hojnacki, *Pokolenie m-learningu – nowe wyzwanie dla szkoły*, „e-mentor" 2006, nr 1, s. 26.

Motywowanie, obok planowania, organizowania i kontrolowania stanowi jedną z podstawowych funkcji kierowniczych. Dla pobudzania motywacji stosuje się wiele różnorodnych narzędzi. Ich szeroki wachlarz jest odzwierciedleniem poglądów na motywowanie, które zmieniały się wraz z rozwojem nauki o organizacji i zarządzaniu. Uogólniając, przyjąć można, iż poglądy ewoluowały od modelu tradycyjnego, postulującego bazowanie na zachętach płacowych, poprzez model stosunków międzyludzkich (zaspokajanie potrzeb społecznych) oraz zasobów ludzkich (partycypacja, samokierowanie, samokontrola), aż do modelu nazywanego przez M. Juchnowicz[108] modelem zarządzania potencjałem społecznym,

[108] M. Juchnowicz, *Motywowanie w toku pracy*, [w:] A. Sajkiewicz [red.], *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2000, s. 207.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

w którym zasadnicze znaczenie przypisuje się dynamicznemu zaangażowaniu, osiąganemu poprzez wspólne cele, współdziałanie i współodpowiedzialność.

Jednocześnie, rozwój koncepcji motywacji i motywowania, przyczynia się do dawania kierownikom konkretnych wskazówek, które dotyczą zarówno tego, co motywuje człowieka do pracy; co sprawia, że wybiera on pewien wariant zachowania dla zaspokojenia swych potrzeb; oraz jak przebiega trwałość ludzkich zachowań w czasie. Teorie treści, procesu i wzmocnienia same w sobie nie mają oczywiście oddziaływania motywacyjnego, lecz ich znajomość jest koniecznością w przypadku kierownika, który pracuje z ludźmi.

Motywowanie polega na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy i postępowanie ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań dla osiągnięcia celów motywujących. W praktyce organizacyjnej, całokształt stosowanych sposobów motywowania składa się na system motywowania. Do najważniejszych zasad jego konstruowania zalicza się[109]: zasadę indywidualizacji, która nakazuje rozpoznać indywidualne wartości, potrzeby i oczekiwania pracowników oraz zasadę kompleksowości, zgodnie z którą stosować należy systemowe podejście do motywowania. Tak więc, podstawę budowania systemu motywowania organizacji – spójnego zbioru wzajemnie ze sobą powiązanych składników, które oddziałują na motywację pracowników, stanowi rozpoznanie wartości i potrzeb potencjalnych oraz obecnych zatrudnionych.

Zdaniem B. Mikuły[110] jednym z najprostszych i jednocześnie najlepiej sprawdzających się narzędzi do określania motywów, jakimi kieruje się pracownik, jest metoda badania ankietowego Bluma i Russa. Opracowana na podstawie pięciu czynników: awansowanie, długość dziennej pracy, pewność pracy, płacę i stosunki ze zwierzchnikami, pozwala na poznanie konkretnych motywów skłaniających zatrudnionego do działania.

Diagnozowanie potrzeb pracowniczych może mieć także charakter mniej sformalizowany i odbywać się przy pomocy obserwacji lub wywiadu. Może też, jeśli organizacja nie dąży do rozpoznania potrzeb indywidualnego zatrudnionego, przyjmować formę sondażową. Co ważne, obserwuje się coraz większe zainteresowanie organizacji analizami sondażowymi wśród pracowników. Ich nazwy, w zależności od celu badania, są zróżnicowane[111]. Mówi się zatem o badaniu opinii, oczekiwań, postaw, satysfakcji czy klimatu organizacyjnego.

Trudno jednoznacznie określić rolę, jaką w budowaniu marki pracodawcy odgrywa zbieranie opinie pracowników. Według H. Daviesa z London School of Economics, już sam fakt, że są one rozpoznawane, wpływa na postrzeganie

---

[109] Tamże, s. 218.

[110] B. Mikuła, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków 2000, s. 197.

[111] T. Rostkowski [red.], *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 185.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

organizacji przez jej członków[112]. Zdaniem B. Surmacz i A. Bociągi z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, dla firm będących pracodawcami z wyboru istotne jest prowadzenie odpowiednich analiz satysfakcji z pracy wśród obecnej, jak też potencjalnej kadry[113]. Z punktu widzenia pracownika, realizacja działań w zakresie indywidualnej diagnozy wskazuje przede wszystkim na zainteresowanie organizacji nim samym, jego potrzebami oraz opiniami oraz motywuje do pozostania w firmie[114]. Dla pracodawcy sondaże są cennym źródłem informacji, a jeśli chodzi o stopień zaspokojenia potrzeb pracowniczych – z pewnością źródłem najbardziej rzetelnym.

Rezultaty badań wśród zatrudnionej kadry stanowią podstawę do podejmowania decyzji o doborze konkretnych środków motywowania i pozwalają stwierdzić, w jakim stopniu na danego pracownika oddziałują zachęty finansowe. Pieniądz charakteryzuje bowiem to, że choć uznawany jest za główny motywator, to jego rola dla poszczególnych grup społecznych jest różna.

Dodatkowo, co pogłębia jeszcze trudności związane z wynagradzaniem, składa się ono zwyczaj z dwóch części: stałej i zmiennej, a oddziaływanie motywacyjne każdej z nich jest odmienne. Tradycyjnie przyjmuje się, iż stała część płacy (zwykle tzw. wynagrodzenie zasadnicze), odzwierciedlająca trudność pracy na danym stanowisku, ma mniejszy wpływ na kształtowanie motywacji niż część zmienna. W efekcie, dla określenia stopnia trudności pracy i, tym samym, przybliżonej wartości wysokości płacy zasadniczej, stosować się winno procedury wartościowania pracy. Z kolei w celu wyznaczenia kwoty płacy zmiennej zastosowanie znajdują przykładowo wyniki oceny pracowniczej, które pozwalają na zróżnicowanie efektów pracy poszczególnych osób.

Ostatnimi laty coraz więcej organizacji nieco inaczej podchodzi do spraw związanych z wyznaczaniem części stałej płacy. Odchodząc od założeń schematu genewskiego, oznaczających, iż wartość pracy jest niezależna od potencjału indywidualnego pracownika, wysokość wynagrodzenia uzależniają od kompetencji pracownika. Kryteria oceny dotyczą wiedzy i umiejętności oraz istotnych dla firmy i dla konkretnej grupy zawodowej cech osobowych i zachowań jednostki. Pracownicy są więc wynagradzani za posiadany potencjał, a wzrost płacy uzależniony jest od tego, w jakim stopniu dana osoba poszerza swój zakres wiedzy i umiejętności. W procesie wynagradzanie za kompetencje najważniejsze jest „wejście", czyli potencjalne możliwości pracownicze, a nie „wyjście", czyli konkretne rezultaty[115].

---

[112] R. Arvinen-Muondo, S. J. Perkins, *Commitment, Engagement and Employer Branding, The Voice and Value Conference, London School of Economics – 14 March 2008*, Event Report March 2008, CIPD, London 2008, s. 3.

[113] B. Surmacz, A. Bociąga, *Prześwietlony wizerunek. Employer branding jako szansa dla firmy*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 3, s. 51.

[114] J. Radosławska*, Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 3–4, s. 79.

[115] M. Juchnowicz, *Motywowanie do rozwoju*, [w:] S. Borkowska [red.], *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 98–99.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Różnice i podobieństwa między klasycznym wartościowaniem stanowisk a wartościowaniem kompetencji przedstawia poniższa tabela (4.14).

Tabela 4.14. Tradycyjne wartościowanie stanowisk a wartościowanie kompetencji

Charakterystyka	Wartościowanie stanowiska pracy	Wartościowanie kompetencji
Różnice	Analiza treści pracy Kryteria oceny – elementy trudności pracy Nacisk na odpowiedzialność Rozbudowania hierarchia stanowisk Niewielka rozpiętość widełek płacowych	Analiza kompetencji Kryteria oceny – kompetencje potrzebne do wykonania danej pracy Nacisk na umiejętności Mniej szczebli zaszeregowania Duża rozpiętość widełek dla danego szczebla
Podobieństwa	Cel – ustalenie właściwej hierarchii wynagrodzeń zasadniczych Identyczna procedura analizy i oceny Standardowe przejście z oceny punktowej na stawkę płac	

Źródło: M. Juchnowicz, E. Smyk, *Ocena pracy i pracowników*, [w:] A. Sajkiewicz [red.], *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2000, s. 226.

Sprawiedliwe wynagradzanie istotne jest nie tylko z punktu widzenia poprawności motywowania, ale i budowania marki pracodawcy z wyboru. O randze roli wynagradzania dla rozwoju organizacji przemawia głównie jej funkcja społeczna, czyli fakt, iż wynagrodzenie traktowane jest jako instrument kształtowania kultury organizacyjnej i relacji pomiędzy uczestnikami organizacji[116]. Aby jednak wynagrodzenie spełniało funkcję społeczną, musi mieć charakter wynagrodzenia godziwego, zapewniającego pracownikowi i jego rodzinie odpowiedni poziom życia[117].

Stan zatrudnienia w organizacji zmienia się z różnych powodów. Najczęściej omawianym z nich jest zwolnienie, które polega na wykluczeniu danej osoby lub osób z grona pracowników. Problem derekrutacji poruszany jest w literaturze szeroko, głównie ze względu na konsekwencje, jakie przynosi osobom zwalnianym oraz tym, które pozostają. Szczególnie często mówi się o derekrutacji w sytuacji zwolnień grupowych. Porusza się także kwestie dotyczące właściwego przygotowania się organizacji do redukcji zatrudnienia poprzez opracowanie programów zwolnień monitorowanych czy planów działań w zakresie *outplacementu*.

Odpowiednie przeprowadzanie zwolnień jest niezmiernie istotne także z punktu widzenia wizerunku i reputacji organizacji. Zdaniem M. Sidor-Rzadkowskiej

---

[116] A. Pocztowski, *Teoretyczne podstawy wynagradzania pracowników*, [w:] K. Sedlak [red.], *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 9.

[117] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001, s. 129.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

„pogorszenie wizerunku może spowodować zarówno niechęć kontrahentów, jak i potencjalnych pracowników. Przedsiębiorstwom, które mają opinię organizacji pozbywających się bez skrupułów osób w danym momencie niepotrzebnych, coraz trudniej będzie przyciągnąć wartościowych kandydatów do pracy”[118]. Ponadto, jak zauważa M. Remisiewicz, „redukcja to plama na reputacji przedsiębiorstwa […] i 70% zwolnionych pracowników nie poleciłoby byłej firmy jako dobrego miejsca pracy”[119]. Zgodnie z innymi badaniami, 67% zwolnionych w Polsce pracowników nie wróciłoby do byłego pracodawcy, nawet gdyby zaproponowano im lepsze warunki zatrudnienia, a połowa spośród zredukowanych nie zamierza rekomendować znajomym produktów czy usług oferowanych przez firmę[120]. Jednak tylko 20% negatywnych konsekwencji wizerunkowych tkwi w samym akcie zwolnienia. Za resztę odpowiada „otoczka” tego procesu, czyli właściwe przygotowanie procesu derekrutacji, ocena skali redukcji (czy można było ją zminimalizować) oraz zachowanie się pracodawcy (czy w czasie zwolnień kierowano się uczciwymi zasadami).

Obecnie coraz więcej instytucji boryka się także z problemem nadmiernego odpływu kadr z inicjatywy samych zatrudnionych[121]. W konsekwencji prowadzi to do wysokiego poziomu płynności zatrudnienia, który przez większość specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi postrzegany jest jako niekorzystny. Między innymi dlatego podkreśla się, iż obniżenie poziomu fluktuacji powinno być jednym z priorytetowych działań organizacji realizowanych w ramach polityki personalnej firmy.

Żadna organizacja nie wyeliminuje zupełnie samoistnych odejść pracowniczych, także celem zarządzania zasobami ludzkimi jest nie tyle całkowita likwidacja płynności zatrudnienia, ale możliwość wpływania na to, kto i kiedy odchodzi z firmy[122]. Z tego punktu widzenia niezmiernie istotne wydaje się zapobieganie niepożądanym samoistnym zwolnieniom, a zasadnicze znaczenie ma tu wychwytywanie wczesnych symptomów planowanego odejścia oraz poznanie prawdziwych przyczyn skłaniających do zmiany miejsca pracy. Jednym z narzędzi służących wczesnemu ostrzeganiu przed odejściem na własne życzenie jest monitorowanie zachowań pracowniczych, takich jak[123]: spóźnianie się lub wcześniejsze wychodzenie z pracy, spadek efektywności, uskarżanie się (a dana osoba

---

[118] M. Sidor-Rządkowska, *Trudna sztuka rozstań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 5, s. 56.

[119] M. Remisiewicz, *Sztuka rozstania*, „Manager Magazin” 2008, nr 11, s. 117.

[120] A. I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 99.

[121] W. Cascio, J. Boudreau, *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 115.

[122] P. Capelli, *A Market-Driven Approach to Retaining Talent*, „Harvard Business Review”, January 2000, s. 103–111, [za:] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 356.

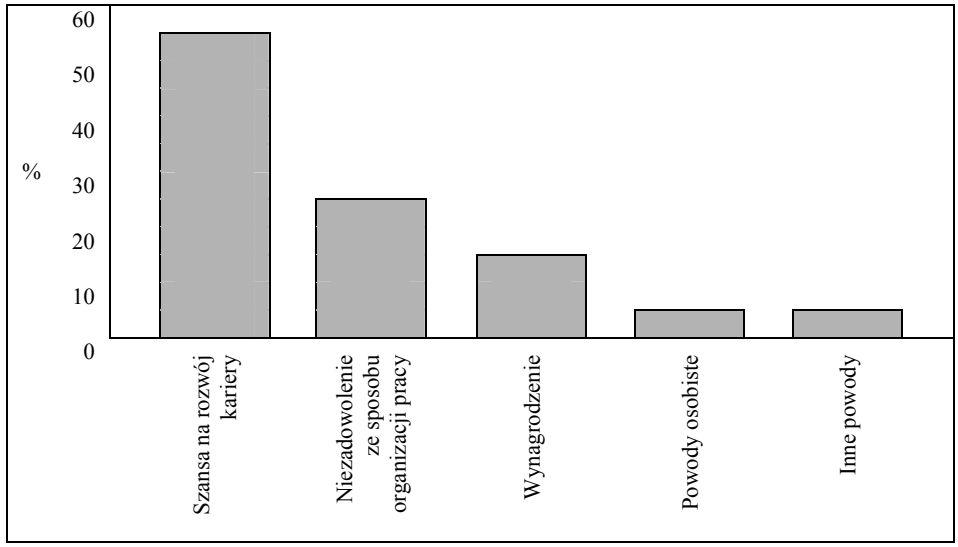
[123] Harvard Business School*, Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People*, Harvard Business Press, 2002, s. 84.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

tego wcześniej nie robiła), wspominanie o innych pracodawcach, bycie na uboczu i nie uczestniczenie w projektach, coraz częstsze mówienie na temat wypalania się w zawodzie.

Drugą ważną kwestią związaną z ograniczeniem nadmiernego odpływu kadry jest zrozumienie przesłanek, które sprawiają, iż jedni ludzie pozostają w organizacji, a inni odchodzą. Co takiego powoduje, że bilans korzyści osiąganych w wyniku świadczenia pracy oraz wkładów ponoszonych na rzecz organizacji okazuje się niekorzystny na rzecz pracownika?[124]

W literaturze z zakresu zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi znaleźć można wiele raportów z badań, które prezentują konkretne przyczyny podjęcia decyzji o rozwiązaniu umowy o pracę z danym pracodawcą (rysunek 4.4). Ogólnie powody te dotyczą przyczyn natury osobistej lub braku satysfakcji z czynników higieny bądź czynników motywujących do pracy[125].



Rysunek 4.4. Najczęstsze powody odejścia z pracy

Źródło: J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia*, *postaci*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 178.

Praktycznie za każdym razem powody odejść są nieco inne i dlatego należy traktować je raczej w kategoriach trendu niż pod kątem oceny konkretnego

[124] H. Król, A. Ludwiczyński [red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006, s. 223.

[125] A. Mayo, *The Human Value*…, s. 127.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

przypadku[126]. Jednak niezależnie od przyczyn, każda organizacja powinna mieć precyzyjnie ustalone procedury postępowania w wypadku odejść. Duże znaczenie ma tu wywiad z pracownikiem, który planuje opuścić firmę lub decyzję takową już podjął. W pierwszym przypadku, gdy obserwacja pracowników przynosi efekt w postaci diagnozy specyficznych symptomów świadczących o planowanym zwolnieniu się, ważne jest przeprowadzenie tzw. rozmowy wyprzedzającej[127], która pozwala dowiedzieć się, czy odejście jest już przesądzone. Jeśli nie uda się wcześniej rozpoznać zachowań charakterystycznych dla zamierzonego rozstania się z organizacją, i pracownik jest zdecydowany opuścić firmę, prowadzona jest rozmowa końcowa (separacyjna).

Rozmowy z odchodzącymi pracownikami mają trzy cele: pozwalają poznać konkretne motywy decydujące o odejściu pracownika; wskazują na kwestie, które mogłyby spowodować zmianę decyzji, oraz, jeśli jest na to szansa i czas, dają możliwość podjęcia działań zapobiegawczych niepożądanemu zwolnieniu się; są szansą, by rozpoznać, które obszary zarządzania oceniane są słabo i wymagają naprawy. By zwiększyć obiektywizm wyników wywiadów, objąć nimi można także pracowników rozstających się z firmą z przyczyn naturalnych, tj. przechodzących na renty lub emerytury.

Powiedzieć można zatem, że najlepsze organizacje, mając na uwadze fakt, że opinie zwolnionych, opuszczających organizację na własne życzenie, emerytów oraz ich rodzin kształtują wizerunek firmy jako pracodawcy, przykładają większą wagę do rozstania z pracownikami niż pozostałe instytucje. Z punktu widzenia budowania *employer brand* ważne jest też utrzymywanie kontaktu z pracownikami po ich odejściu z firmy. Dlatego też wiele firm prowadzi na przykład kluby byłych pracowników oraz organizuje spotkania specjalnie dla nich.

Przykład Unilevera dowodzi ponadto, iż licznych organizacji nie stać na to, by zamykać drogę powrotu tym, którzy odeszli. Wręcz przeciwnie, uznaje się, że wiedza nabyta na zewnątrz w połączeniu ze znajomością danej instytucji stanowi dodatkowy atut pracownika[128]. Ponadto, często zdarza się, iż osoba, która decyduje się na powrót do firmy, osiąga znakomite wyniki. Zna ona kulturę organizacyjną firmy i wie, czego może się spodziewać.

---

[126] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia*, *postaci*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 177.

[127] H. Bieniok [red.], *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Katowice 2006, s. 366.

[128] http://www.creamteam.imfrom.eu/blog/index.php/2007/04/07/employer-branding-albo-dlaczego-pracodawca-to-mydlo/ [29.04.2008].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

CZĘŚĆ III

POMIAR SIŁY *EMPLOYER BRAND*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

ROZDZIAŁ 5

WIZERUNEK MARKI PRACODAWCY DZIAŁAJĄCEGO NA POLSKIM RYNKU I MOC JEGO ODDZIAŁYWANIA

W pierwszej części opracowania starano się omówić najważniejsze powody, przemawiające za koniecznością świadomego angażowania się organizacji w prace nad umacnianiem marki pracodawcy. Przedstawione trendy mają charakter uniwersalny – dotyczą wszelkich współczesnych organizacji, niezależnie od ich wielkości, formy własności, czy obszaru działalności. Oczywiste jest jednak, że siła ich oddziaływania na organizację zależy od wielu konkretnych czynników, w tym specyfiki danego kraju czy regionu.

Odnosząc rozważania o zasadności prowadzenia działań w zakresie *employer branding* do Polski, przyjąć należy (co starano się uzasadnić, prezentując konkretne dane liczbowe dotyczące rodzimego rynku pracy), że nasz kraj należy do grupy tych państw, w których sytuacja na rynku pracy nie sprzyja chcącym się rozwijać organizacjom. Polskie społeczeństwo nazwać można starzejącym się, a odpływ młodych ludzi poza granice kraju wraz ze stosunkowo niskim średnim wiekiem rodaków kończących aktywność zawodową powodują, że lapidarnie rzecz ujmując, jest i będzie coraz mniej rąk do pracy.

Te niekorzystne z punktu widzenia organizacji zjawiska powodują zmiany w podejściu do zatrudnionych. Jeszcze kilka lat temu Polacy uskarżali się na nepotyzm w zatrudnianiu, premiowanie donosicielstwa, zastraszanie zwolnieniami. Publicznie krytykowane były przypadki kierowania kandydatek do pracy na badania ginekologiczne potwierdzające, że kobieta nie spodziewa się dziecka. W mediach omawiana była sytuacja zatrudnionych w hipermarketach, którym odmawiano prawa do przerw lub nakazywano pracę fizyczną przekraczającą ich możliwości.

Obecnie sytuacja jest lepsza: środowiskowe warunki pracy w Polsce ulegają stałej poprawie, skraca się tygodniowy czas pracy zatrudnionych[1], systematycznie rośnie wynagrodzenie realne. Choć w dalszym ciągu istnieje różnica między odsetkiem pracujących kobiet i mężczyzn, to wskaźnik zatrudnienia pań wzra-

[1] G. Jabłońska, *Warunki pracy w Polsce w 2007 roku*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.318/wpis.47 [11.01.2012]; taż,, *Czy pracujemy za dużo*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.318/wpis.396 [11.01.2012].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

sta[2]. W dużych domach handlowych miejsca pracy są o wiele bardziej przyjazne, a jedna z sieci sklepów, która kilka lat temu była powszechnie potępiana, jest dziś stawiana za przykład innym pracodawcom[3].

Z drugiej jednak strony stwierdzić trzeba obiektywnie, że wielu pracodawców nie zwraca większej uwagi na kształtowanie (szeroko rozumianych) warunków pracy w taki sposób, by w pełni odpowiadały oczekiwaniom kadry. Nie dostrzega się zatem sprzężenia zwrotnego zachodzącego na linii usatysfakcjonowany pracownik – zadowoleni interesariusze zewnętrzni. W efekcie wiele przedsiębiorstw działających na polskim rynku zmuszonych jest prowadzić ciągły nabór kandydatów, który spowodowany jest zwykle nadmiernym odpływem kadr.

5.1. Koncepcja badań własnych i metodologia badawcza

Zaprezentowane we wprowadzeniu do rozdziału rozważania stanowią uogólnienie wieloletnich badań prowadzonych przez autorkę samodzielnie lub wraz z zespołem Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego. Spostrzeżenia te potwierdzają także rozmowy z pracującymi studentami oraz słuchaczami studiów podyplomowych. **Ogólnie powiedzieć można, że mimo wielu korzystnych zmian w sferze zatrudnienia wizerunek marki przeciętnego polskiego (tj. działającego na rodzimym rynku pracy) pracodawcy oceniany jest przez zatrudnionych raczej niekorzystnie, co stanowić powinno zasadniczą przesłankę do zaangażowania się organizacji w kształtowanie *employer brand*.**

By móc przedstawić wymierne dowody potwierdzające postawioną tezę, postanowiono przeprowadzić badania empiryczne. Podjęte zadania badawcze i realizowane przez nie cele scharakteryzowano w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Cele i zadania podjętych badań własnych

Cele badawcze	Charakterystyka	Zadania badawcze podjęte dla realizacji celu
1	2	3
Cel praktyczny	Określenie koniecznych kierunków zmian w zarządzaniu organizacją, których wdrożenie pozwoli instytucjom skutecznie umacniać siłę marki pracodawcy	Pomiar wizerunku *employer brand* pracodawców oferujących zatrudnienie na polskim rynku pracy Pomiar siły *employer brand* w postaci pracowniczych postaw i zachowań zaliczanych do grupy lojalnościowych Diagnoza przyczyn niewystarczającej siły marki rodzimych pracodawców

[2] L. Kafarska, *Sytuacja kobiet na polskim rynku pracy*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.75/wpis.63 [11.10.2011].

[3] J. Ryba, *Biedronka jest Pracodawcą Godnym Zaufania?*, http://www.bankier.pl/wiadomosc/Biedronka-jest-Pracodawca-Godnym-Zaufania-2035157.html [27.01.2012].

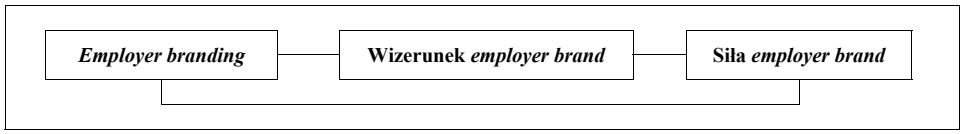
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 5.1. (cd.)

1	2	3
Cel metodologiczny	Budowa narzędzia badawczego do określania siły marki pracodawcy mierzonej oceną wizerunku tej marki	Analiza zależności zachodzących między wymiarami wizerunku marki pracodawcy Analiza związków w układzie: (1) wizerunek marki pracodawcy a lojalność wobec pracodawcy, (2) wykorzystanie wybranych narzędzi zarządzania marką a wizerunek *employer brand*, (3) instrumenty zarządzania a siła marki pracodawcy
Cel teoretyczny	Poznanie istoty marki organizacji jako pracodawcy oraz korekta aktualnie funkcjonujących przekonań dotyczących *employer brand*	Określenie tych wymiarów wizerunku marki pracodawcy oraz listy zmiennych je kształtujących (działań realizowanych przez organizację), które w największym stopniu stanowią o sile *employer brand*

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęty w badaniach model, choć w nieco uproszczonej formie, koresponduje z tym zaproponowanym przez autorkę w rozdziale trzecim niniejszej pracy (pkt 3.1). Analizą objęto trzy zasadnicze jego składowe (rysunek 5.1), to jest: proces *employer branding* (wybrane działania), wizerunek marki pracodawcy, siłę marki (mierzoną jako lojalność wobec pracodawcy).



Rysunek 5.1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się do proponowanego ujęcia procesu *employer branding* w kategorie podstawowych funkcji zarządczych, w przeprowadzonym badaniu skoncentrowano się na trzech z nich, tj.: planowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu. Zgromadzone dane pozwoliły na:

1) diagnozę problemów istniejących w organizacjach reprezentowanych przez ankietowanych (etap planowania marki pracodawcy),

2) określenie stopnia wykorzystania założeń *employee branding* do angażowania zatrudnionych w działalność organizacji (motywowanie),

3) ocenę aktualnego wizerunku *employer brand* oraz efektów działań związanych z budowaniem marki pracodawcy (kontrolowanie)[4].

[4] Ponieważ podmiotem badań były osoby już zatrudnione, nie było możliwe zgromadzenie informacji dotyczących celów przyświecających budowie marki w poszczególnych instytucjach

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

W ramach analizy procesu *employer branding* chciano również:

– zanalizować oczekiwania zatrudnionych wobec pracy w kontekście zaspokajania potrzeb pracowniczych oraz w odniesieniu do treści i warunków pracy;

– określić rozmiary luki między oczekiwaniami zatrudnionych a stanem rzeczywistym, wynikającym z rozwiązań stosowanych przez pracodawców;

– zdiagnozować stopień wykorzystania wybranych narzędzi dla kształtowania marki pracodawcy (zarządzanie zasobami ludzkimi, kształtowanie *employer value proposition*, stosowanie działań w zakresie *employee branding*);

– rozpoznać dysfunkcjonalne rozwiązania w obszarze kierowania organizacją.

Drugi z przedmiotów badań (wizerunek *employer brand*) zdeterminował wybór badanych podmiotów. Ponieważ działania organizacji związane z umacnianiem wizerunku marki pracodawcy kierowane są do obecnych interesariuszy, badanymi podmiotami uczyniono osoby będące pracownikami[5].

W badaniu skoncentrowano się zatem na ocenie jednego z dwu źródeł stanowiących o sile marki – jej wizerunku, który opisany został poprzez zmienne charakteryzujące szeroko rozumianą treść pracy i warunki pracy. Analizę świadomości marki (drugiego źródła jej siły) pracodawców pominięto z dwóch zasadniczych powodów: (1) badanymi osobami są zatrudnieni, więc z pewnością potrafią oni przywołać i rozpoznać markę swego pracodawcy; (2) w kraju sporządzane są liczne rankingi pracodawców, a badania tego typu opierają się właśnie na zdolności potencjalnego kandydata do przypomnienia sobie, że dana organizacja należy do grupy dobrych, przeciętnych lub złych pracodawców.

Badanie przeprowadzone zostało techniką ankietową. Kwestionariusz ankiety, opracowany na potrzeby tegoż badania, składał się z części zasadniczej oraz metryczki (dane odnośnie do cech społeczno-demograficznych badanych oraz charakterystyk zatrudniających ich organizacji). W sumie znalazło się w nim 85 pytań zasadniczych, 8 dotyczących cech społeczno-demograficznych respondentów oraz 4 związane z instytucją zatrudniającą (załącznik).

Pytania zawarte w kwestionariuszu dotyczyły wszystkich siedmiu wymiarów wizerunku marki pracodawcy, tj.: sytuacji zakupu lub użycia; typu użytkownika; cech produktu; korzyści funkcjonalnych, symbolicznych, związanych z doświadczeniami towarzyszącymi używaniu marki i osobowości marki.

Pod pojęciem produktu rozumiano pracę w danej organizacji, a dokładnie rzecz ujmując, treść wykonywanej pracy i warunki zatrudnienia. Sytuacja zakupu

---

(nawet jeśli takowe zostały w instytucji określone) ani sposobów organizowania działań w ramach procesu *employer branding*. Wstępnie przyjęto, że ankietowani mogą taką wiedzą nie dysponować. Założenie to zostało potwierdzone wynikami analizy, zgodnie z którymi tylko 35,8% respondentów zna plany dotyczące przyszłości organizacji.

[5] Przeprowadzenie badania wśród zatrudnionych jest też uzasadnione z punktu widzenia rozważań teoretycznych dotyczących kreowania wartości (przedstawiono je w punktach 2.2, 3.2, 4.2), zgodnie z którymi wartości czerpane przez klientów oraz udziałowców, stanowią pochodną wartości uzyskiwanych z pracy przez zatrudnionych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

i użycia oceniona została na podstawie skojarzeń respondentów dotyczących tego, kto winien szukać zatrudnienia w ich firmie; typ użytkownika to obraz przeciętnego zatrudnionego w organizacji reprezentowanej przez ankietowanego; cechy pracy skojarzono z wymaganiami wobec respondentów. Korzyści funkcjonalne z bycia zatrudnionym diagnozowano poprzez odwołanie do koncepcji A. Maslowa. Pytania związane z tą grupą korzyści dotyczyły zatem stopnia zaspokojenia potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych, uznania i samorealizacji. W przypadku symbolicznych korzyści z pracy wzięto pod uwagę opinie pracowników na temat tego, co inni myślą o ich miejscu zatrudnienia. Profity wynikające z doświadczeń towarzyszących używaniu marki oceniono na podstawie ogólnych wrażeń badanych dotyczących pracy. Pomiar osobowości marki polegał na jej ocenie za pomocą zestawu cech charakterystycznych dla człowieka i wskazywał na korzyści o charakterze emocjonalnym.

Zgodnie z metodologią tego typu badań marketingowych, pomiar cech i korzyści z marki odnosił się do: badania znaczenia (dla pracownika) poszczególnych aspektów pracy; oceny tychże aspektów w odniesieniu do obecnie wykonywanej pracy.

W kwestionariuszu ankiety zamieszczono też pytania, które miały na celu diagnozę lojalnościowych postaw i zachowań respondentów. Mimo, że w rozważaniach teoretycznych kilkakrotnie podkreślano, że utrzymanie pracowników przez długi czas nie jest już zasadniczym celem organizacji, a przedstawiciele najmłodszego z pokoleń nie są zainteresowani „dożywotnim" zatrudnieniem, kwestię lojalności pracowników poruszono, gdyż, jak dowodzą wyniki badań empirycznych, największy wkład w efekty działalności instytucji mają osoby legitymujące się przynajmniej siedmioletnim stażem pracy[6]. Pracownicy ci: zyskują najwięcej z udziału w proponowanych im szkoleniach; uzyskują najlepsze efekty w pracy; potrafią najlepiej pozyskiwać klientów, zapobiegać ich odejściu do konkurencji i wpływać na to, by klienci polecali organizację innym; są najlepszym i najbardziej rzetelnym źródłem informacji o firmie jako miejscu pracy.

Ponieważ *employer brand* oddziałuje nie tylko na postawy i zachowania aktualnych, ale i potencjalnych członków organizacji, respondentów zapytano również o to, czy duża liczba kandydatów stara się o zatrudnienie w ich miejscach pracy.

Wszystkie pytania miały charakter zamknięty, a kafeterie odpowiedzi starano się w jak największym stopniu ujednolicić. Odpowiedzi do pytań skonstruowano w postaci skal szacunkowych. Zgodnie z propozycją R. Likerta przypisano im następujące wartości: zdecydowanie nie – 1, raczej nie – 2, nie mam zdania – 3, raczej tak – 4, zdecydowanie tak – 5 (w przypadku kilku pytań, kiedy było to uzasadnione merytorycznie, rangi zostały „odwrócone"). Wartości numeryczne nie zostały umieszczone w kwestionariuszu, do którego dostęp mieli respondenci. By

---

[6] F. F. Reichheld, T. Teal, *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Harvard 2001, s. 100–102.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

uniknąć interpretowania przez badanych treści określeń słownych, odpowiedzi kodowano dopiero po zakończeniu wypełniania ankiety.

Wymiary wizerunku *employer brand* oraz postawy lojalnościowe opisane zostały w postaci przynajmniej kilku pytań lub stwierdzeń. Na podstawie kryteriów cząstkowych konstruowano następnie wskaźniki syntetyczne, obliczane jako średnia arytmetyczna wartości poszczególnych rang przypisanych danym odpowiedziom.

Niektóre zmienne jednostkowe wykorzystane zostały kilkukrotnie w celu budowy różnych wskaźników. Był to zabieg konieczny, wynikający ze złożonego charakteru organizacji i natury zarządzania. Przykładowo, wysokość wynagrodzenia: jest częścią oferty zatrudnienia w wymiarze racjonalnym, ma wpływ na ocenę warunków pracy, jest zasadniczym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi itp.

Badania empiryczne zostały poprzedzone wcześniejszymi analizami w tym zakresie. Pierwsze z badań dotyczących rodzimych pracodawców prowadzone były przez zespół Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego, którego autorka pracy była członkiem. Kolejne, związane już bezpośrednio z wizerunkiem marki i mające charakter pilotażowy, zrealizowano samodzielnie w czerwcu i listopadzie 2009 r. W badaniu czerwcowym wzięli udział pracownicy naukowo-dydaktyczni (32 osoby) Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W listopadzie ankietę skierowano do osób zatrudnionych na obszarze województwa łódzkiego (kwestionariusz wypełniło 119 osób).

Wyniki badań wstępnych traktować należy w kategoriach sondażu. Pilotaż umożliwił jednak skorygowanie pytań i ostateczne opracowanie kwestionariusza ankiety.

Cześć pytań skierowanych do respondentów związana była bezpośrednio lub pośrednio ze sposobem, w jaki realizowana jest w ich organizacjach funkcja personalna. Podobne analizy, których celem jest diagnoza rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi lub określenie stopnia satysfakcji z pracy, prowadzone są w naszym kraju przez wiele ośrodków akademickich, firm doradczych czy instytucji badających opinię publiczną. Zaproponowane przez autorkę rozwiązanie badawcze jest jednak odmienne – metodykę charakterystyczną dla szacowania siły marki zastosowano tu do niezmiernie specyficznego produktu, jakim jest praca, a więc przeniesiono ją na grunt zarządzania zasobami ludzkimi.

Większość wcześniej prowadzonych przez autorkę badań empirycznych (w tym także badania pilotażowe) miała zasięg lokalny, ograniczony do regionu łódzkiego. Taki wybór obszaru badawczego podyktowany był zwykle następującymi przesłankami: znajomością lokalnych warunków funkcjonowania organizacji i stosunkowo łatwym dostępem do badanych przedsiębiorstw lub ich przedstawicieli, niedostatkiem środków finansowych na realizację badań ogólnopolskich.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Chcąc stworzyć jak najbardziej obiektywny obraz wizerunku marki polskiego pracodawcy, zdecydowano się dotrzeć do członków organizacji zlokalizowanych w różnych regionach kraju. Ponieważ sytuacja na polskim rynku pracy zmienia się dość szybko, badanie musiało przebiegać w ograniczonych ramach czasowych. Ograniczenia te wpłynęły na wybór kanału komunikacji z respondentami – badanie przeprowadzono za pośrednictwem Internetu.

Skonstruowany przez autorkę kwestionariusz ankiety został zatem „przełożony" przez informatyka na wersję elektroniczną i umieszczony na stronie internetowej utworzonej specjalnie na potrzeby badania. Informatyk opracował stronę poprzez zastosowanie dwóch języków programowania: HTML oraz PHP[7]. Z języka HTML wykorzystano formularze, które po wypełnieniu elektronicznego kwestionariusza przez respondenta i zatwierdzeniu go przyciskiem „wyślij", uruchamiały skrypt PHP, zapisujący następnie wyniki do pliku txt. W dalszej kolejności odpowiedzi eksportowane były do programu Microsoft Excel.

Choć Internet jest predestynowany do prowadzenia w nim badań ankietowych, to ten sposób zbierania informacji ma też swoje słabe strony[8]. Do atutów tego sposobu zbierania danych należą: dostępność respondentów (szeroki zasięg, możliwość dotarcia do dużych lub trudnych populacji), oszczędności czasowe (a tym samym – finansowe), środowisko przyjazne dla badanych, mniejsze prawdopodobieństwo popełnienia błędu przy przetwarzaniu ankiet, wyższa wartość predykcyjna niż w przypadku ankiety telefonicznej. Za niestosowaniem badań internetowych przemawiają z kolei takie argumenty: struktura społeczności internautów różni się od całej polskiej populacji (z Internetu korzystają częściej osoby młodsze, lepiej wykształcone bądź uczące się, mieszkające w większych miejscowościach), notowana stosunkowo niska skłonność do udziału w badaniach, ograniczona reprezentatywność badanych grup. Fachowcy wskazują także na nierzetelność respondentów i wypowiedzi tzw. klikaczy oraz psotników[9].

Warto zauważyć także, że badania *online* są praktyką coraz częściej stosowaną przez firmy oraz przedstawicieli nauk społecznych z krajów rozwiniętych pod względem infrastruktury internetowej. Powstała już na ten temat pokaźnych

---

[7] HTML (*Hyper Text Markup Language*) to język wykorzystywany do tworzenia stron internetowych; PHP (*Personal Home Page*) – język służący generowaniu stron internetowych w czasie rzeczywistym.

[8] D. Batorski, M. Olcoń-Kubicka, *Prowadzenie badań przez Internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, „Studia Socjologiczne" 2006, nr 3(182), Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, s. 103–118; A. Bajdak [red.], *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003, s. 83–85; G. Wieczorkowska, J. Wierzbiński, *Statystyka. Analiza badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007, s. 90–91.

[9] P. Polkowski, *Nierzetelność respondentów w badaniach marketingowych online – na tropie „Klikaczy" i „Psotników"*, [w:] *Badania w Internecie. Raport luty 2010*, Raport media2.pl, s. 3–8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

rozmiarów literatura naukowa, a badacze nie obawiają się korzystać z Internetu[10]. Przez ostatnie lata w Polsce to właśnie ograniczony dostęp do Sieci hamował rozwój badań za pomocą kwestionariuszy elektronicznych. Rezultaty analiz GUS[11] z 2010 r. pokazują jednak, że dostęp do Internetu ma już 95,8% przedsiębiorstw, niemal 60% polskich gospodarstw domowych, a systematycznie korzysta z niego 74,6% osób pracujących.

Badanie oparto na rekrutacji ochotników, a tę przeprowadzono przy współpracy z portalem Pracuj.pl. Zastosowano dwa sposoby dotarcia do potencjalnych respondentów: (1) reklamę badania zamieszczoną na stronie głównej portalu oraz na stronie edu.pracuj.pl, (2) *mailing* zrealizowany przez tenże portal (zgodnie z ustaleniami maile wraz z charakterystyką badania i linkiem do kwestionariusza ankiety zostały rozesłane do 200 000 wybranych użytkowników portalu – kryterium doboru był fakt bycia osobą zatrudnioną). Ponieważ próba nie została dobrana w sposób losowy, badanie nie ma charakteru reprezentatywnego. Ankietowani reprezentują jednak zróżnicowane organizacje, zlokalizowane w różnych częściach kraju. Przyjąć zatem można, że dokonano wyczerpującej oceny rodzimych instytucji oferujących zatrudnienie.

Przy opracowywaniu rezultatów badawczych posłużono się programem SPSS Statistics, który przeznaczony jest do analizy danych oraz graficznej wizualizacji danych i wyników analiz[12]. Bazowano głównie na analizie wartości średnich, danych z tabel kontyngencji oraz wartościach wskaźników korelacji. Wykorzystano również możliwości tego oprogramowania do konstrukcji równań regresji.

Mimo że w badaniu zastosowano skale szacunkowe, to budowa wskaźników opierała się odpowiedziach respondentów z przynajmniej kilku pytań. Uznano zatem (za G. Wieczorkowską i J. Wierzbińskim), że „wyniki na skalach szacunkowych […] w analizach korelacyjnych traktowane są w naukach społecznych jako zmienne ilościowe”[13].

Zależności badano za pomocą współczynnika korelacji rang Spearmana oraz współczynnika Pearsona (kiedy korelowano ze sobą poszczególne wskaźniki). Przyjęto, że dla wartości współczynnika $r \geq |0{,}25|$ związek między zmiennymi jest istotny statystycznie, przy czym:

---

[10] A. Meller, *Globalna wioska w liczbach,* Internet Standard, http://www.internetstandard.pl/news/85065.html [26.07.2006]; E. Bendyk, *Osobno, ale razem*, „Polityka” 2006, nr 8(2543), s. 78; http://www.tezmedium.pl/12041.xml [26.07.2006], [za:] P. Siuda, *Kwestionariusze internetowe – nowe narzędzie badawcze nauk społecznych*, Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość, „Zeszyty Naukowe” 2006, nr 2, s. 266–267, http://www.sceno.edu.pl/konferencja/7_22.pdf [22.09.2010].

[11] http://www.stat.gov.pl/gus/5840_wykorzystanie_itc_PKL_HTML.htm [21.09.2011].

[12] J. Górniak, J. Wachnicki, *Pierwsze kroki w analizie danych SPSS for Windows*, SPSS Polska, Kraków 2010, s. 11.

[13] G. Wieczorkowska, J. Wierzbiński, *Statystyka*…, s. 54.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

– dla $|0,25| \leq r \leq |0,50|$ – zależność jest słaba;
– dla $|0,50| < r \leq |0,75|$ – zależność jest umiarkowana;
– dla $r > |0,75|$ – zależność jest silna.

Założono także, iż pod uwagę wzięte będą tylko te współzależności, które są istotne dwustronnie na poziomie 0,01 lub 0,05.

Badania zasadnicze miały miejsce w czerwcu i lipcu 2011 r. Przeprowadzone zostały w ramach projektu habilitacyjnego pt. *Pomiar siły marki pracodawców działających na polskim rynku pracy*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki i zarejestrowanego pod numerem N N115 401040.

W badaniach wzięły udział 5522 osoby, jednak ze względu na braki danych dalszej analizie poddano 5410 wypełnionych kwestionariuszy.

Ponad połowę ankietowanych stanowią kobiety (65,3% ogółu badanych). Stosunkowo największy odsetek respondentów (47,8%) to ludzie młodzi, czyli osoby, które nie przekroczyły jeszcze 30. roku życia. Odwołując się do danych GUS z IV kwartału 2010 r.[14], zauważyć trzeba, że badana grupa „odbiega" nieco pod względem wieku od populacji pracujących Polaków. Odsetek najmłodszych respondentów jest o około 10 punktów procentowych wyższy niż odsetek osób pracujących w podobnym wieku w skali kraju. Bardzo zbliżona do rzeczywistej grupy pracujących jest jednak reprezentacja najstarszych zatrudnionych. Zatrudnieni w wieku powyżej 65 lat stanowią w Polsce 1,5% wszystkich zatrudnionych, a w badanej grupie osób powyżej 60. roku życia znalazło się 1,3%.

Mimo że poziom wykształcenia biorących udział w badaniu jest zróżnicowany, to zgodnie z tendencjami charakteryzującymi rozwój systemu edukacji w kraju, więcej niż ½ z nich legitymuje się dyplomem ukończenia studiów wyższych na poziomie magisterskim (57,2%).

Ze względu na młody wiek dużej części respondentów, także i ich staż pracy w obecnym miejscu zatrudnienia jest raczej krótki. Niemal ¾ badanych (71,8%) związanych jest z aktualnym pracodawcą nie dłużej niż od pięciu lat. Podobny odsetek ankietowanych (75,9%) zatrudniony jest na podstawie umowy o pracę w pełnym wymiarze czasu. Nieco więcej niż ¾ z nich piastuje obecnie stanowiska niekierownicze (76,1%).

Jeśli chodzi o płace badanych, to są one dość zróżnicowane. W analizowanej grupie są zatem osoby, których średnie miesięczne wynagrodzenie brutto (wraz z wszelkimi dodatkami do płacy zasadniczej) nie przekracza obowiązującej w danym okresie 2011 r. płacy minimalnej, czyli 1386 zł (16,8% ankietowanych), oraz pracownicy zarabiający powyżej 3000 zł (30,2% badanej populacji).

Dokładną charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 5.2.

---

[14] *Mały rocznik statystyczny Polski 2011*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2011, s. 144.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 5.2. Cechy społeczno-demograficzne ankietowanych

Cecha		%
Płeć	Kobieta	65,3
	Mężczyzna	33,6
Wiek	Do 30 lat	47,8
	31–40 lat	28,9
	41–50 lat	13,0
	51–60 lat	8,0
	Powyżej 60 lat	1,3
Wykształcenie	Podstawowe lub gimnazjalne	1,0
	Średnie	23,1
	Wyższe licencjackie	18,0
	Wyższe magisterskie	57,2
Staż pracy w obecnym miejscu zatrudnienia	Poniżej 1 roku	25,6
	1–5 lat	46,2
	6–10 lat	13,3
	11–15 lat	6,6
	powyżej 15 lat	7,6
Forma zatrudnienia	Pełen etat	75,9
	Część etatu	6,2
	Właściciel/współwłaściciel firmy	1,2
	Inna (np. umowa zlecenie, umowa agencyjna itp.)	16,0
Rodzaj zajmowanego stanowiska	Kierownicze	23,2
	Niekierownicze	76,1
Średnie miesięczne wynagrodzenie brutto (łącznie z wszelkimi dodatkami do płacy zasadniczej)	Do 1386 zł	16,8
	1386–1500 zł	8,2
	1501–2000 zł	17,1
	2001–2500 zł	14,3
	2501–3000 zł	12,5
	Powyżej 3000 zł	30,2

Źródło: opracowanie własne.

Jak wcześniej zaznaczono, ankietowani reprezentują różnego rodzaju organizacje (tabela 5.3). Zatrudnieni są w firmach zaliczanych do grupy mikroprzedsiębiorstw, w małych firmach oraz średnich i dużych. Zatrudniające ich organizacje zaliczają się do sektora publicznego oraz prywatnego, przy czym instytucji prywatnych jest trzykrotnie więcej (71,5%) niż publicznych.

Na potrzeby analizy ciekawe wydawało się także sprawdzenie, czy firma, w której pracuje respondent, uzyskała wcześniej nagrodę jako dobry pracodawca lub znajduje się w rankingach najlepszych zatrudniających. Zgodnie z wypowiedziami badanych organizacje takie stanowią 13,2% wszystkich reprezentowanych przez nich miejsc zatrudnienia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Mimo że ankieta zamieszczona została na portalu o zasięgu ogólnopolskim, nie udało się zebrać podobnej dla wszystkich województw liczby wypełnionych kwestionariuszy. I tak: największy odsetek badanych pracuje w instytucjach zlokalizowanych na terenie województwa mazowieckiego lub łódzkiego (odpowiednio 20,1% oraz 18,2% wskazań), najmniej wypełnionych ankiet dotyczy opinii o pracodawcach z województwa opolskiego i lubuskiego (1,8% oraz 1,6% ogółu badanych).

Tabela 5.3. Charakterystyka organizacji zatrudniających ankietowanych

Cechy		%
Wielkość organizacji mierzona liczbą zatrudnionych	Do 9 zatrudnionych	15,6
	10–49 zatrudnionych	24,6
	50–249 zatrudnionych	23,9
	250 zatrudnionych lub więcej	35,2
Sektor działalności firmy	Publiczny	27,6
	Prywatny	71,5
Czy firma, w której pracuje badany, uzyskała wcześniej nagrodę jako „dobry pracodawca" lub znajduje się w rankingach „najlepszych pracodawców"	Nie	43,0
	Respondent nie wie	42,6
	Tak	13,2
Województwo, na terenie którego mieści się miejsce pracy respondenta	Dolnośląskie	7,6
	Kujawsko-pomorskie	4,0
	Lubelskie	3,7
	Lubuskie	1,6
	Łódzkie	18,2
	Małopolskie	7,9
	Mazowieckie	20,1
	Opolskie	1,8
	Podlaskie	2,6
	Podkarpackie	2,0
	Pomorskie	5,0
	Śląskie	10,1
	Świętokrzyskie	2,0
	Warmińsko-mazurskie	2,2
	Wielkopolskie	8,5
	Zachodniopomorskie	3,0

Źródło: opracowanie własne.

Dane dotyczące lokalizacji miejsc pracy ankietowanych wydawały się o tyle istotne, że podczas opracowywania wyników sprawdzano, czy wizerunek *employer brand* ma związek ze zmiennymi charakteryzującymi rynek pracy danego województwa, a szczególnie z poziomem stopy bezrobocia. Ponieważ badanie przeprowadzono na przełomie II i III kwartału 2011 r., analizując rezultaty, odniesiono się

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

do najnowszych opublikowanych wtedy danych GUS dotyczących bezrobocia na koniec lipca tegoż roku[15] (wyniki badawcze opracowywano we wrześniu).

Opis wyników badawczych rozpoczęto od prezentacji danych dotyczących wizerunku *employer brand* i jej siły (przywiązanie do pracodawcy). W kolejnym, szóstym rozdziale pracy pokazano ocenę wykorzystania wybranych narzędzi *employer branding* i siłę zależności pomiędzy analizowanymi składowymi przyjętego modelu.

5.2. Badani o swoich pracodawcach

Pierwsze pytanie w kwestionariuszu ankiety miało charakter sondujący, a jego celem było sprawdzenie, jaka jest ogólna opinia respondentów na temat zatrudniających ich organizacji. Badanie pokazało, że zdania ankietowanych są zróżnicowane. Budujące wydaje się to, że 42,2% biorących udział w ankiecie ocenia pracodawców jako „dobrych" lub „zdecydowanie dobrych" (tabela 5.4). Na uwagę zasługuje jednak i fakt, że średnia ocena wystawiona wszystkim pracodawcom zatrudniającym badanych nie jest zbyt wysoka – respondenci ocenili swoje miejsca zatrudnienia na trójkę z plusem ($\overline{x} = 3{,}28$).

Tabela 5.4. Ogólna opinia badanych o ich pracodawcach

Opinia o pracodawcy	%	
Zdecydowanie zły pracodawca	6,7	19,6
Zły pracodawca	12,9	
Przeciętny pracodawca	38,1	38,1
Dobry pracodawca	30,2	42,2
Zdecydowanie dobry pracodawca	12,0	

Źródło: opracowanie własne.

Ogólne wrażenie o pracodawcy nie zależy od żadnej z uwzględnionych w analizie cech o charakterze społecznym czy demograficznym respondenta. Nie odnotowano też zależności między tymi ocenami a zmiennymi dotyczącymi organizacji.

Jak wcześniej zaznaczono, zasadnicza ocena wizerunku *employer brand* oparta została na szeregu wskaźników odnoszących się do wyszczególnionych wymiarów tegoż wizerunku. Pierwszym z jego obszarów była sytuacja zakupu

[15] Stopa bezrobocia w poszczególnych województwach na koniec lipca 2011 r.: dolnośląskie –11,9; kujawsko-pomorskie – 15,6; lubelskie – 12,4; lubuskie – 14,6; łódzkie – 11,9; małopolskie – 9,8; mazowieckie – 9,3; opolskie – 12,1; podkarpackie – 15,1; podlaskie – 12,7; pomorskie – 11,5; śląskie – 9,6; świętokrzyskie – 14,2; warmińsko-mazurskie – 18,4; wielkopolskie – 8,5; zachodniopomorskie – 16,1, WWW.stat.gov.pl/gus/5840_1487_PLK_HTML.htm [06.09.2011].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

lub użycia. Wymiar ten oceniono, posługując się opiniami ankietowanych na temat tego, jaki typ osób (czym zainteresowanych) powinien szukać zatrudnienia w danej firmie. I tak, zdaniem ankietowanych, praca w ich obecnych organizacjach najlepiej pasowałaby tym, którzy: nie są zainteresowani otrzymywaniem wysokich wynagrodzeń; pragną bezpieczeństwa (pewności zatrudnienia, bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, itp.) oraz miłej i przyjaznej atmosfery w zakładzie; raczej nie potrzebują pochwał ani uznania (tabela 5.5).

Tabela 5.5. Wizerunek *employer brand* w wymiarze sytuacja zakupu lub użycia – wypowiedzi badanych (dane w %)

Praca w Pani/Pana obecnej firmie to praca dla osób, które zainteresowane są:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Wysokimi wynagrodzeniami	18,3	37,1	15,9	22,0	6,0
Bezpieczeństwem	7,7	23,3	12,0	40,8	15,1
Miłą, przyjazną atmosferą	6,0	17,4	16,1	41,3	17,4
Uznaniem i pochwałami	12,0	30,3	22,6	26,2	6,9
Możliwością ciągłego rozwijania się	12,8	28,7	14,2	29,6	13,4

Źródło: opracowanie własne.

Mimo dość pozytywnych wypowiedzi na temat bezpieczeństwa zatrudnienia i klimatu panującego w miejscu pracy, respondenci temu wymiarowi *employer brand* wystawili notę niższą od ogólnej oceny, a wynosi ona 3,06 (tabela 5.6). Główną przyczyną słabej oceny sytuacji zakupu i użycia są raczej niepochlebne wypowiedzi badanych pracowników o wysokości oferowanych im wynagrodzeń oraz braku uznania i pochwał za pracę.

Tabela 5.6. Wizerunek *employer brand* w wymiarze sytuacja zakupu lub użycia – oceny wystawione przez badanych

Praca w Pani/Pana obecnej firmie to praca dla osób, które zainteresowane są:	Ocena
Wysokimi wynagrodzeniami	2,60
Bezpieczeństwem	3,32
Miłą, przyjazną atmosferą	3,48
Uznaniem i pochwałami	2,85
Możliwością ciągłego rozwijania się	3,02
$\bar{x}$	3,06

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tak jak ogólna opinia o pracodawcy, także i ocena wymiaru sytuacji zakupu lub użycia nie ma związku z żadną ze zmiennych metryczkowych dotyczących samego badanego czy reprezentowanej przez niego instytucji.

Następnym ocenianym wymiarem wizerunku marki pracodawcy był typ użytkownika. Na potrzeby ewaluacji tego aspektu wizerunku marki ankietowanych poproszono o wypowiedzenie się na temat swoich współpracowników (wyniki w tabelach 5.7 oraz 5.8).

Biorąc pod uwagę zastosowane w badaniu charakterystyki, najwyżej ocenioną przez respondentów cechą kolegów z pracy jest dbałość o potrzeby klientów (petentów, interesantów) – zdecydowanie więcej niż ½ ankietowanych (65,9%) uważa, że ich współpracownicy troszczą się o zewnętrznych odbiorców oferowanych przez firmę produktów lub usług. Co drugi badany twierdzi także, że jego kolegów cechuje dążenie do posługiwania się nowoczesnymi technologiami (51,7%) oraz twórczość i kreatywność (50,6%). Mniej pochlebnie ankietowani komentują chęci innych członków organizacji do współuczestniczenia w podejmowaniu ważnych dla firmy decyzji (36,2% badanych jest zdania, iż ich współpracownicy nie chcą partycypować w podejmowaniu decyzji). Zdecydowanie najgorzej oceniany jest rozwój innych zatrudnionych – niemal połowa respondentów stwierdza, że dużej części ich współpracowników nie można nazwać osobami, które stale podnoszą swoje kwalifikacje (49,3% odpowiedzi).

Nie odnotowano związku pomiędzy oceną wymiaru typ użytkownika a zmiennymi z metryki.

Tabela 5.7. Wizerunek *employer brand* w wymiarze typ użytkownika – wypowiedzi badanych (dane w %)

Większość Pani/Pana współpracowników to ludzie:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Stale podnoszący swoje kwalifikacje	11,3	38,0	13,2	30,0	6,7
Chętnie wykorzystujący nowoczesne technologie	6,2	25,6	15,5	39,2	12,5
Którzy chcą współuczestniczyć w podejmowaniu ważnych dla firmy decyzji	6,8	29,4	22,1	33,7	6,8
Dbający o potrzeby klientów-nawet jeśli ich praca nie polega na bezpośrednim kontakcie z osobami z zewnątrz firmy	3,8	15,2	14,4	46,2	19,7
Twórczy i kreatywni	5,6	22,9	19,8	36,9	13,7

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 5.8. Wizerunek *employer brand* w wymiarze typ użytkownika – oceny wystawione przez badanych

Większość Pani/Pana współpracowników to ludzie:	Ocena
Stale podnoszący swoje kwalifikacje	2,83
Chętnie wykorzystujący nowoczesne technologie	3,26
Którzy chcą współuczestniczyć w podejmowaniu ważnych dla firmy decyzji	3,04
Dbający o potrzeby klientównawet jeśli ich praca nie polega na bezpośrednim kontakcie z osobami z zewnątrz firmy	3,63
Twórczy i kreatywni	3,31
$\overline{x}$	3,21

Źródło: opracowanie własne.

Wymiarem wizerunku marki pracodawcy, który oceniony został przez ankietowanych najwyżej, są cechy produktu, czyli charakterystyki obecnie wykonywanej pracy (średnia ocena tego wymiaru wyniosła 3,54). Pracę scharakteryzowano na podstawie podobnych zmiennych, jakich użyto w przypadku wymiaru typ użytkownika – respondentów zapytano o treść pracy, a dokładnie rzecz biorąc, o to, czego wymagają od nich obecne zadania zawodowe (tabele 5.9 i 5.10) .

Tabela 5.9. Wizerunek *employer brand* w wymiarze cechy produktu – wypowiedzi badanych (dane w %)

Pani/Pana praca wymaga od Niej/Niego:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Ciągłego doskonalenia się i podnoszenia kwalifikacji	5,5	25,0	7,4	39,7	21,5
Wykorzystywania nowoczesnych technologii	5,7	24,6	8,8	39,1	20,2
Współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji związanych z działalnością firmy	14,6	33,6	13,6	27,0	9,7
Współpracy z innymi ludźmi	0,7	3,2	2,1	34,0	58,7
Innowacyjności	5,6	21,2	13,9	36,7	21,3

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z rezultatami analizy, powiedzieć można, że praktycznie wszyscy ankietowani (92,7%) pracują w ciągłym kontakcie z innymi ludźmi. Ich zadania zawodowe sprawiają, że ciągle muszą się doskonalić się (61,2% wskazań), posługiwać nowymi technologiami (59,3% odpowiedzi) oraz być innowacyjni

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

(58,0%). Stosunkowo najmniejszy odsetek badanych może w praktyce partycypować w podejmowaniu decyzji związanych z działalnością firmy (36,7%), podczas gdy prawie połowa (48,2%) takiej możliwości nie ma.

Związek między oceną wymiaru cechy produktu a zmiennymi z metryki nie został zaobserwowany.

Tabela 5.10. Wizerunek *employer brand* w wymiarze cechy produktu – oceny wystawione przez badanych

Pani/Pana praca wymaga od Niej/Niego:	Ocena
Ciągłego doskonalenia się i podnoszenia kwalifikacji	3,47
Wykorzystywania nowoczesnych technologii	3,44
Współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji związanych z działalnością firmy	2,83
Współpracy z innymi ludźmi	4,49
Innowacyjności	3,47
$\overline{x}$	3,54

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.11. Cechy produktu a typ użytkownika

Cechy produktu	Typ użytkownika	Wartość współczynnika korelacji
Praca wymaga od respondenta:	Większość współpracowników respondenta to ludzie:	
Ciągłego doskonalenia się i podnoszenia kwalifikacji	Stale podnoszący swoje kwalifikacje	0,48
Wykorzystywania nowoczesnych technologii	Chętnie wykorzystujący nowoczesne technologie	0,50
Współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji związanych z działalnością firmy	Którzy chcą współuczestniczyć w podejmowaniu ważnych dla firmy decyzji	0,34
Współpracy z innymi ludźmi	Dbający o potrzeby klientów	0,24
Innowacyjności	Twórczy i kreatywni	0,39

Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, iż między odpowiednimi zmiennymi w obu powyżej charakteryzowanych obszarach wizerunku *employer brand* zachodzą zależności (tabela 5.11). Ponieważ jednak poszczególne współczynniki korelacji przyjmują wartości niskie lub średnie (od 0,34 – dla zmiennych związanych z partycypacją w podejmowaniu decyzji do 0,50 – dla zmiennych charakteryzujących chęć i potrzebę posługiwania się w pracy nowoczesnymi technologiami), stwierdzić można

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

(zakładając, że wymagania zawodowe są charakterystyczne dla danej organizacji jako całości), iż prawdopodobnie w procesie doboru kadr nie bierze się pod uwagę specyfiki realizowanych w firmach zadań.

W przeprowadzonym badaniu dogłębnie zanalizowano korzyści funkcjonalne z pracy. Pożytki z bycia zatrudnionym odniesiono do stopnia zaspokojenia potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych, uznania i samorealizacji.

W przypadku potrzeb fizjologicznych respondentów zapytano o sprawy związane z: wysokością wynagrodzenia (w rozumieniu wynagrodzenia godziwego), równowagą między życiem prywatnym a zawodowym, możliwością (w razie potrzeby) korzystania ze zwolnienia lekarskiego, przeciążeniem pracą oraz świadczeniami socjalnymi (tabele nr 5.12 i 5.13).

Tabela 5.12. Opinie respondentów na temat zaspokajania przez pracę potrzeb fizjologicznych (dane w %)

Stwierdzenie:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Otrzymuję wynagrodzenie na tyle wysokie, że nie muszę martwić się o dodatkowe dochody	37,4	33,1	5,7	18,7	4,2
Praca w obecnej firmie pozwala mi stosunkowo łatwo łączyć życie prywatne z zawodowym	12,4	22,4	6,6	44,8	12,5
Zawsze, gdy jestem chory mogę spokojnie skorzystać ze zwolnienia lekarskiego	14,5	21,8	9,5	32,8	19,8
Nie czuję się przeciążony nadmiarem powierzonych mi obowiązków	16,4	28,2	11,4	32,1	11,0
Jestem usatysfakcjonowana/ usatysfakcjonowany oferowanymi przez firmę świadczeniami socjalnymi	27,3	26,1	13,2	24,5	7,6

Źródło: opracowanie własne.

Wysokość wynagrodzeń jest przez ankietowanych oceniana bardzo źle. Średnia rang wypowiedzi badanych, których poproszono o ustosunkowanie się do zdania: „Otrzymuję wynagrodzenie na tyle wysokie, że nie muszę martwić się o dodatkowe dochody", wynosi 2,18, co wynika z faktu, że niemal ¾ z nich „zdecydowanie" lub „raczej" nie zgadza się z tym stwierdzeniem. Zadowolonych z wysokości wypłat jest 22,9% ogółu biorących udział w ankiecie.

Podobne opinie badanych dotyczą oferowanych przez zatrudniających świadczeń socjalnych. Choć odsetek niezadowolonych respondentów jest tu niższy niż

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

w przypadku płac i wynosi 53,4%, to wśród odpowiedzi na oba te pytania dominowała opinia „zdecydowanie nie".

Duża część ankietowanych uskarża się też na przeciążenie pracą (44,6% wskazań) i niemożność korzystania ze zwolnień lekarskich w razie choroby (36,3%). Nieco lepiej postrzegane są rozwiązania firm w zakresie kształtowania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym – choć ⅓ respondentów trudno jest łączyć obie te sfery, to prawie dwukrotnie większy odsetek nie ma z tym większych problemów[16].

Tabela 5.13. Ocena stopnia zaspokojenia przez pracę potrzeb fizjologicznych

Stwierdzenie:	Ocena
Otrzymuję wynagrodzenie na tyle wysokie, że nie muszę martwić się o dodatkowe dochody	2,18
Praca w obecnej firmie pozwala mi stosunkowo łatwo łączyć życie prywatne z zawodowym	3,23
Zawsze, gdy jestem chory mogę spokojnie skorzystać ze zwolnienia lekarskiego	3,22
Nie czuję się przeciążony nadmiarem powierzonych mi obowiązków	2,93
Jestem usatysfakcjonowana/usatysfakcjonowany oferowanymi przez firmę świadczeniami socjalnymi	2,58
$\overline{x}$	2,83

Źródło: opracowanie własne.

Ocena korzyści funkcjonalnych z pracy, mierzona stopniem zaspokojenia potrzeb fizjologicznych, nie jest zatem wysoka i wynosi 2,83.

Odnotowano istotną statystycznie zależność pomiędzy oceną stopnia zaspokojenia potrzeb o charakterze fizjologicznym a wysokością średniego miesięcznego wynagrodzenia brutto (r = 0,27). Wynika ona w największym stopniu ze związku na linii ocena wysokości wynagrodzenia a faktycznie otrzymywane pobory z pracy zawodowej – w tym przypadku współzależność ma siłę umiarkowaną, a współczynnik korelacji przyjmuje wartość 0,51.

Ze zgromadzonych wypowiedzi wynika, że nieco bardziej niż o potrzeby fizjologiczne pracodawcy dbają o zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa kadr. Ocena korzyści funkcjonalnych z pracy mierzona wypowiedziami respondentów na temat stopnia zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa wynosi 2,97 (tabela 5.15). Badani w miarę pochlebnie wypowiadają się w kwestii higieny i bezpieczeństwa w miejscu zatrudnienia (średnia ocen to 3,37). Ponad połowa z nich przyznaje, że

[16] Ocena rozwiązań w zakresie *work-life balance* jest niezależna od takich zmiennych dotyczących respondenta, jak płeć, wiek czy liczba dzieci.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

w ich organizacjach przestrzegane są przepisy dotyczące czasu pracy i jego ewidencjonowania (58,5%). Jednak inne analizowane aspekty szeroko rozumianego bezpieczeństwa w pracy wypadają już nieco lub znacznie gorzej. Warto zaznaczyć, iż:

– 46,6% ankietowanych nie ma możliwości wyrażania bez obaw w obecności przełożonych własnych opinii na temat sytuacji w firmie oraz zgłaszania skarg i zażaleń;

– 45,7% z nich jest zdania, że kwalifikacje kandydatów nie są dominującym kryterium stosowanym w procesie doboru – najczęściej pojawiającym się stwierdzeniem jest to, że „pracowników nie zatrudnia się zgodnie z zasadą >właściwi ludzie na właściwych stanowiskach<";

– 37,5% nie czuje, że ma zapewniony odpowiedni poziom bezpieczeństwa zatrudnienia;

– 35,0% obserwuje w swoich firmach przejawy dyskryminacji (tabela 5.14).

Tabela 5.14. Opinie respondentów na temat zaspokajania przez pracę potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)

Stwierdzenie	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Mam zapewniony odpowiedni poziom bezpieczeństwa zatrudnienia	15,7	21,8	12,3	38,1	10,2
W moim miejscu pracy przestrzegane są przepisy dotyczące czasu pracy i jego ewidencjonowania	15,7	16,3	7,3	33,7	24,8
Pracownicy traktowani są sprawiedliwie, bez względu na wiek, płeć, staż pracy, wykształcenie (itp.)	21,1	24,0	13,4	27,1	12,9
Mam możliwość wyrażania bez obaw w obecności przełożonych własnych opinii na temat sytuacji w firmie oraz zgłaszania skarg i zażaleń	20,6	26,0	12,2	28,5	11,2
Pracowników zatrudnia się zgodnie z zasadą „właściwi ludzie na właściwych stanowiskach"	19,1	26,6	19,6	26,2	7,1

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 5.15. Ocena stopnia zaspokojenia przez pracę potrzeb bezpieczeństwa

Stwierdzenie:	Ocena
Mam zapewniony odpowiedni poziom bezpieczeństwa zatrudnienia	3,05
W moim miejscu pracy przestrzegane są przepisy dotyczące czasu pracy i jego ewidencjonowania	3,37
Pracownicy traktowani są sprawiedliwie, bez względu na wiek, płeć, staż pracy, wykształcenie (itp.)	2,86
Mam możliwość wyrażania bez obaw w obecności przełożonych własnych opinii na temat sytuacji w firmie oraz zgłaszania skarg i zażaleń	2,83
Pracowników zatrudnia się zgodnie z zasadą „właściwi ludzie na właściwych stanowiskach”	2,75
$\overline{x}$	2,97

Źródło: opracowanie własne.

Powiedzieć można natomiast, że w miejscu zatrudnienia stosunkowo najpełniej zaspokajane są potrzeby afiliacji personelu. Badani członkowie rodzimych organizacji ufają swoim współpracownikom i chętnie z nimi kooperują. Niemalże połowa z nich utrzymuje prywatne kontakty z kolegami z firmy. Ponieważ nie wszyscy ufają swoim przełożonym (38,4% nie ma zaufania do kierownictwa), dość duży odsetek ankietowanych (45,1%) uskarża się na brak pełnej szczerości i otwartości w kontaktach międzyludzkich (tabele 5.16 oraz 5.17).

Tabela 5.16. Opinie respondentów na temat zaspokajania przez pracę potrzeb społecznych (dane w %)

Stwierdzenie:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
W pracy panuje klimat otwartości i szczerości	17,9	27,2	17,0	27,1	9,1
Ludzie chętnie ze sobą współpracują (pomagają sobie, dzielą się informacjami)	8,2	21,2	15,5	41,1	12,9
Mogę ufać mojemu przełożonemu	19,4	19,0	17,9	28,4	13,4
Mam zaufanie do moich współpracowników	5,3	17,9	16,3	46,5	11,8
Utrzymuję prywatne kontakty z częścią kolegów z pracy	11,3	29,2	7,4	36,3	13,4

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 5.17. Ocena stopnia zaspokojenia przez pracę potrzeb społecznych

Stwierdzenie:	Ocena
W pracy panuje klimat otwartości i szczerości	2,82
Ludzie chętnie ze sobą współpracują (pomagają sobie, dzielą się informacjami)	3,30
Mogę ufać mojemu przełożonemu	2,98
Mam zaufanie do moich współpracowników	3,42
Utrzymuję prywatne kontakty z częścią kolegów z pracy	3,12
$\overline{x}$	3,13

Źródło: opracowanie własne.

W zdecydowanie najmniejszym stopniu zaspokajane są potrzeby uznania badanych (tabele zamieszczone poniżej). Co druga osoba, która wypełniła kwestionariusz ankiety:

– nie jest chwalona w miejscu pracy (w sytuacji, gdy na to zasługuje) – 56,8% odpowiedzi;

– nie jest wynagradzana za wkład i efekty swej pracy – 54,9%;

– pracuje w instytucji, w której ludzie nie są traktowani jako najcenniejszy zasób organizacji – 51,9% ankietowanych.

Ocena zaspokajania potrzeb należących do grupy uznania i szacunku jest zatem bardzo niska i wynosi 2,66.

Tabela 5.18. Opinie respondentów na temat zaspokajania przez pracę potrzeb uznania (dane w %)

Stwierdzenie:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Przełożeni okazują pracownikom należne im uznanie	16,5	26,7	19,5	28,9	6,4
Czuję, że jestem cenionym pracownikiem	14,0	22,6	23,3	31,0	7,4
Mam poczucie, że jestem wynagradzany za wkład i efekty mojej pracy	23,3	31,6	16,3	21,7	5,0
Zawsze, gdy na to zasługuję, otrzymuję pochwałę lub nagrodę	23,3	33,5	19,6	17,4	4,3
W firmie podkreśla się wysoką rangę pracowników	20,4	31,5	21,6	18,4	5,5

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 5.19. Ocena stopnia zaspokojenia przez pracę potrzeb uznania

Stwierdzenie:	Ocena
Przełożeni okazują pracownikom należne im uznanie	2,82
Czuję, że jestem cenionym pracownikiem	2,95
Mam poczucie, że jestem wynagradzany za wkład i efekty mojej pracy	2,52
Zawsze, gdy na to zasługuję, otrzymuję pochwałę lub nagrodę	2,45
W firmie podkreśla się wysoką rangę pracowników	2,56
$\overline{x}$	2,66

Źródło: opracowanie własne.

W podobnym zakresie jak potrzeby społeczne zaspokajane są potrzeby samorealizacji badanych (ogólna ocena stopnia zaspokojenia tej grupy potrzeb wynosi 3,12). Niemal ¾ ankietowanych docenia fakt, że w pracy może uczyć się na własnych błędach (73,8%); ponad ½ jest zdania, że realizowane przez nich zadania zawodowe są dostosowane do ich indywidualnych predyspozycji i zainteresowań (55,1%). Nieco mniejsza grupa ankietowanych ma poczucie, iż wpływa na losy firmy oraz że dzięki pracy zawodowej może się stale rozwijać (odpowiednio 42,2% i 43,6% wskazań).

Tabela 5.20. Opinie respondentów na temat zaspokajania przez pracę potrzeb samorealizacji (dane w %)

Stwierdzenie:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Mam poczucie, że dzięki mojej pracy wpływam na losy firmy	14,6	23,7	16,5	31,1	11,1
Mam poczucie, że dzięki mojej pracy stale się rozwijam	17,5	24,0	12,9	32,4	11,2
Zadania, które wykonuję dostosowane są do moich predyspozycji i zainteresowań	12,2	19,4	11,6	40,4	14,7
Oferowane mi szkolenia są zgodne z moimi zainteresowaniami – mogę rozwijać się w kierunku, w którym chcę się rozwijać	29,1	20,1	18,2	22,0	9,1
W swojej pracy mogę uczyć się na własnych błędach	4,7	9,4	10,7	52,5	21,3

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

O ile obowiązki pracownicze „pasują" do konkretnych pracowników, to tego samego nie da się już powiedzieć o oferowanych przez pracodawców szkoleniach. Dość często zdarza się zatem, że ankietowani biorą udział w finansowanych przez organizacje kursach, które nie odpowiadają ich potrzebom. W efekcie, zgodnie z rezultatami analizy, prawie połowa respondentów (dokładnie 49,2%) nie może rozwijać się w takim kierunku, jaki uważa za najstosowniejszy. Dane dotyczące potrzeby samorealizacji zawarto w tabelach 5.20 i 5.21[17].

Tabela 5.21. Ocena stopnia zaspokojenia przez pracę potrzeb samorealizacji

Stwierdzenie:	Ocena
Mam poczucie, że dzięki mojej pracy wpływam na losy firmy	3,00
Mam poczucie, że dzięki mojej pracy stale się rozwijam	2,96
Zadania, które wykonuję dostosowane są do moich predyspozycji i zainteresowań	3,26
Oferowane mi szkolenia są zgodne z moimi zainteresowaniami – mogę rozwijać się w kierunku, w którym chcę się rozwijać	2,61
W swojej pracy mogę uczyć się na własnych błędach	3,77
$\overline{x}$	3,12

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując rozważania na temat korzyści funkcjonalnych czerpanych przez ankietowanych z pracy zawodowej, stwierdzić należy, że:

1) korzyści te oceniane są raczej nisko (nota obliczona na podstawie średnich odnoszących się do stopnia zaspokojenia poszczególnych kategorii potrzeb wynosi 2,94),

2) stosunkowo najpełniej spełniane są w pracy potrzeby społeczne respondentów,

3) zdecydowanie w najmniejszym stopniu obecna praca zaspokaja potrzebę uznania badanych.

Kolejnym analizowanym wymiarem wizerunku *employer brand* były korzyści symboliczne. Zgodnie z opinią R. Kłeczka są to „skojarzenia polegające na tym, że dana marka przekazuje informację o tym, kim jest nabywca"[18]. W przeprowadzonym badaniu wymiar ten oceniono na podstawie odpowiedzi ankietowanych na pytanie: „Jak Pani/Pan uważa, z czym kojarzy się innym ludziom praca w Pani/Pana firmie?". Wzięto tu pod uwagę takie możliwe skojarzenia, jak: możliwość rozwoju, nowoczesność, brak nepotyzmu, prestiż i brak dyskryminacji (tabela 5.22).

[17] Ocena stopnia zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa, społecznych, uznania i samorealizacji nie jest zależna od żadnej ze zmiennych z metryki.

[18] J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 18.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 5.22. Wizerunek *employer brand* w wymiarze korzyści symbolicznych – wypowiedzi badanych (dane w %)

Jak Pani/Pan uważa, z czym kojarzy się innym ludziom praca w Pani/Pana firmie?	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Możliwością rozwoju	18,9	28,3	16,6	26,4	8,5
Nowoczesnością	14,5	26,9	16,3	29,5	11,0
Brakiem nepotyzmu i kumoterstwa	19,4	23,6	26,4	22,0	7,2
Prestiżem	14,8	24,2	18,4	27,8	13,2
Brakiem dyskryminacji	10,1	15,8	25,3	33,9	13,6

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem niemal połowy badanych (47,5%), osoby postronne postrzegać mogą ich miejsca pracy jako podmioty sprawiedliwie traktujące ludzi (niedyskryminujące). Co trzeci z ankietowanych uważa też, że zewnętrzni interesariusze kojarzyć powinni te instytucje z nowoczesnością, prestiżem, rozwojem i brakiem nepotyzmu czy kumoterstwa (odpowiednio: 40,5%, 38,0%, 34,9% oraz 29,2% wskazań).

Niestety, prócz pierwszej z wymienionych powyżej zmiennych (brak dyskryminacji), odsetek odpowiedzi negatywnych ankietowanych dotyczących pozostałych charakterystyk przekracza odsetek tych pozytywnych. Tak więc stosunkowo większy procent respondentów nie zakłada, że ich organizacje postrzegane być mogą przez otoczenie jako nowoczesne, prestiżowe, rozwijające i nie zatrudniające po znajomości. W efekcie ocena wystawiona przez ankietowanych temu wymiarowi wizerunku marki pracodawcy jest niska i wynosi 2,94 (tabela 5.23).

Tabela 5.23. Wizerunek *employer brand* w wymiarze korzyści symbolicznych – oceny wystawione przez badanych

Jak Pani/Pan uważa, z czym kojarzy się innym ludziom praca w Pani/Pana firmie?	Ocena
Możliwością rozwoju	2,77
Nowoczesnością	2,96
Brakiem nepotyzmu i kumoterstwa	2,73
Prestiżem	3,00
Brakiem dyskryminacji	3,25
$\overline{x}$	2,94

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Pomiędzy ogólną oceną przez zatrudnionych korzyści o charakterze symbolicznym a otrzymaniem (lub nie) przez firmę nagrody dla „dobrego pracodawcy" zachodzi zależność istotna pod względem statystycznym. Mimo że jej siła jest słaba ($r = 0{,}27$) to, biorąc pod uwagę treść pytania zadanego respondentom i fakt, że tego typu nagrody przyznawane są przez osoby spoza organizacji, wnioskować można, iż opinie badanych o instytucji przynajmniej po części pokrywają się z osądami interesariuszy zewnętrznych.

Korzyści związane z doświadczeniami towarzyszącymi używaniu marki pracodawcy (szósty z obszarów wizerunku marki) oceniono na podstawie ogólnego wrażenia badanych dotyczącego pracy i zatrudniających ich organizacji. Zgromadzone dane pokazują, iż:

– wywiązywanie się z obowiązków zawodowych sprawia przyjemność 63,2% ankietowanych Polaków (powiedzieć tak jednak nie może aż 40,8% biorących udział w badaniu);

– dzięki pracy swoje indywidualne potrzeby może zaspokoić prawie 50% respondentów;

– ponad 40% tych członków organizacji, którzy wypełnili kwestionariusz ankiety, utożsamia się z celami swoich instytucji oraz jest zdania, że „pasuje" do kultury organizacyjnej firmy;

– nieco mniejszy odsetek jest dumny z miejsca, w którym pracuje (tabela 5.24).

Tabela 5.24. Wizerunek *employer brand* w wymiarze korzyści z doświadczania marki – wypowiedzi badanych (dane w %)

Stwierdzenie	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Praca zawodowa sprawia mi przyjemność	8,4	16,6	10,7	41,8	21,4
Jestem dumna/dumny z miejsca, w którym pracuję	14,4	23,3	21,4	27,2	12,4
Mogę powiedzieć, że „pasuję" do organizacji, w której pracuję	12,7	20,6	20,9	32,1	12,0
Zgadzam się (utożsamiam się) z celami firmy	10,4	18.3	24,8	33,6	11,2
Dzięki pracy mogę zaspokajać moje indywidualne potrzeby	13,9	26,9	26,4	14,0	35,2

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo szeregu negatywnych opinii respondentów, najczęściej wybieraną opcją odpowiedzi do wszystkich ze stwierdzeń charakteryzujących ten wymiar wizerunku marki pracodawcy było „raczej tak". Dlatego też korzyści związane

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

z doświadczeniami towarzyszącymi używaniu *employer brand* zostały ocenione nie najniżej – respondenci wystawili tu notę 3,16 (tabela 5.25).

Pomiędzy ogólną oceną tego wymiaru a wysokością otrzymywanych przez respondentów dochodów z pracy zawodowej zachodzi dodatnia słaba współzależność ($r = 0,27$). Kształtowana jest w głównej mierze przez jedną ze zmiennych charakteryzujących korzyści z doświadczania *employer brand*, a mianowicie możliwość zaspokajania przez pracę indywidualnych potrzeb człowieka ($r = 0,27$).

Tabela 5.25. Wizerunek *employer brand* w wymiarze korzyści z doświadczania marki – oceny wystawione przez badanych

Stwierdzenie	Ocena
Praca zawodowa sprawia mi przyjemność	3,52
Jestem dumna/dumny z miejsca, w którym pracuję	3,00
Mogę powiedzieć, że „pasuję" do organizacji, w której pracuję	3,10
Zgadzam się (utożsamiam się) z celami firmy	3,17
Dzięki pracy mogę zaspokajać moje indywidualne potrzeby	3,00
$\overline{x}$	3,16

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem specjalistów zajmujących się marketingiem, „często bywa tak, że analiza cech i korzyści marki nie wystarcza"[19]. Ewaluację wizerunku marki proponuje się uzupełnić oceną jej osobowości. W przeprowadzonym badaniu, chcąc ocenić, czy marka pracodawcy pasuje do własnego wizerunku obecnego członka organizacji, respondentów, poproszono o odniesienie się do charakterystyk firmy sporządzonych w kategoriach cech ludzkich. Wychodząc z założenia, że człowiek pragnie wzbogacać swą wiedzę, poszerzać umiejętności, rozwijać się, korzystać z osiągnięć techniki, stawiać czoła wyzwaniom we współpracy z innymi, obecne miejsce zatrudnienia badanych opisano jako osobę: (1) uczącą się lub studiującą, (2) nowoczesną, (3) samodzielną, (4) życzliwą i przyjazną ludziom, (5) z którą nie można się nudzić.

Biorąc pod uwagę wyniki analizy dotyczące wcześniej prezentowanych obszarów wizerunku marki, powiedzieć można, że ostatni z nich, czyli osobowość *employer brand*, oceniana jest przez respondentów powyżej średniej (3,22). W przypadku każdej z charakterystyk dominującą notą była czwórka, a odsetek tych, którzy „raczej" lub „zdecydowanie" się z nią zgodzili, oscylował wokół 50%. Relatywnie najwięcej badanych nazwało organizację, w której pracują jako samodzielną (58,7%). Najmniej, bo 45,1%, stwierdziło, że gdyby organizacja,

[19] Tamże.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

w której aktualnie pracują, była człowiekiem, to byłaby osobą uczącą się lub studiującą. Jednocześnie aż 38,2% biorących udział w badaniu uznało, iż nie ma możliwości przypisania tej cechy firmie, a 14,2% zaprzeczyło „zdecydowanie".

Dokładne dane liczbowe dotyczące osobowości marki pracodawcy zebrano w tabelach 5.26 i 5.27.

Tabela 5.26. Wizerunek *employer brand* w wymiarze osobowość marki – wypowiedzi badanych (dane w %)

Gdyby organizacja, w której obecnie Pani/Pan pracuje była człowiekiem, to byłaby osobą:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Uczącą się lub studiującą	14,2	24,0	15,8	32,3	12,8
Nowoczesną	11,6	24,7	14,4	34,0	14,0
Samodzielną	8,3	17,9	13,2	38,9	19,8
Życzliwą i przyjazną ludziom	12,9	19,6	19,4	31,1	15,2
Z którą nie można się nudzić	9,9	19,4	19,2	31,5	18,5

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.27. Wizerunek *employer brand* w wymiarze osobowość marki – oceny wystawione przez badanych

Gdyby organizacja, w której obecnie Pani/Pan pracuje była człowiekiem, to byłaby osobą:	Ocena
Uczącą się lub studiującą	3,05
Nowoczesną	3,14
Samodzielną	3,45
Życzliwą i przyjazną ludziom	3,16
Z którą nie można się nudzić	3,30
$\overline{x}$	3,22

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania potwierdzają rezultaty analizy przeprowadzonej przez Great Place toWork® Institute Polska, z których wynika, że pracodawcom oferującym zatrudnienie na rodzimym rynku daleko jeszcze do stania się *employers of choice*. Biorąc pod uwagę dane dotyczące setki najlepszych pracodawców świata, ci rodzimi wypadają raczej blado.Wskaźniki dla Polski, podane w przypadku naszego kraju na podstawie wyników całej badanej populacji, a nie tylko

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

najlepiej ocenianych organizacji, są niemal o połowę niższe od tych światowych (tabela 5.28).

Tabela 5.28. Najlepsi pracodawcy świata a organizacje oferujące zatrudnienie na polskim rynku (dane w %)

Zmienna cechująca organizację jako pracodawcę:	Najlepsi pracodawcy świata (rok 2009)	Polscy pracodawcy (rok 2011)
Kandydaci aktywnie szukają zatrudnienia danej organizacji	82	45
Zatrudnieni gotowi są podjąć dodatkowy wysiłek, by wykonać powierzane im zadania	88	50
Ludzie są dumni z miejsca, w którym pracują	90	49

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Layman, Trust in Action, *Great Place to Work® Institute*, Inc. 2009, s. 1, http://resources.grateplacetowork.com/article/pdf/trust_in_action.pdf [12.05.2009] oraz wyników badań własnych.

Ciekawe, że na opinie badanych nie mają wpływu takie cechy społeczno-demograficzne, jak płeć, wiek czy wykształcenie. W zasadzie jedyną zmienną, która jednak tylko w niewielkim stopniu kształtuje oceny respondentów dotyczące ich pracodawców, jest wysokość uzyskiwanych zarobków. Z punktu widzenia osób sprawujących funkcje kierownicze brak takich zależności stanowić może duże utrudnienie przy budowie narzędzi pobudzania motywacji. W świetle rezultatów badawczych przyjąć zatem trzeba, że oferta zatrudnienia winna być jak najbardziej zindywidualizowana i dostosowana do oczekiwań konkretnych osób, a nie grup pracowniczych legitymujących się pewnymi podobnymi cechami.

Zaskakujące jest też to, iż wizerunek marki pracodawcy, który jest pochodną działań zarządczych podejmowanych w organizacji, nie ma związku z sytuacją na rynku pracy (w badaniu mierzoną stopą bezrobocia w województwie). Wydawać by się bowiem mogło, że tam, gdzie sytuacja jest bardziej sprzyjająca zatrudniającym (potocznie przyjmuje się, że jest tak, kiedy poziom bezrobocia wzrasta), o pracowników dba się mniej, a tym samym wizerunek *employer brand* w oczach tych ostatnich będzie gorszy.

Wizerunek marki jest jednym z jej podstawowych zasobów i źródłem siły, która pozwala na generowanie zysków. Biorąc pod uwagę wszystkie przedstawione w tym punkcie dane liczbowe dotyczące wizerunku *employer brand* organizacji oferujących zatrudnienie na rodzimym rynku pracy, zauważyć należy, że badani Polacy oceniają *image* swych pracodawców raczej przeciętnie. Uśredniona nota otrzymana z ocen przyznanych wszystkim siedmiu wymiarom wizerunku marki jest nieco niższa niż pochodząca z ogólnej opinii respondentów i wynosi 3,15 (tabela 5.29). Przypuszczać zatem należy, że przeciętna jest też siła marki wyrażona przywiązaniem do pracodawcy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 5.29. Ocena poszczególnych wymiarów wizerunku marki pracodawcy

Wymiary wizerunku marki	Ocena
Sytuacja zakupu lub użycia	3,06
Typ użytkownika	3,21
Cechy produktu	3,54
Korzyści funkcjonalne	2,94
Korzyści symboliczne	2,94
Korzyści towarzyszące używaniu marki	3,16
Osobowość marki	3,22
$\overline{x}$	3,15

Źródło: opracowanie własne.

5.3. Lojalnościowe postawy i zachowania pracowników jako pochodna wizerunku *employer brand*

Jak zaznaczono w pkt 4.3, następstwem kształtowania wizerunku marki są rezultaty behawioralne, czyli efekty odnoszące się do postaw nabywców wobec danej marki. Mówi się tu o tak zwanych zachowaniach lojalnościowych widocznych w trzech głównych obszarach. Są nimi: (1) rekomendacja, (2) nieposzukiwanie alternatyw, (3) postawy.

W przeprowadzonym badaniu dokonano diagnozy wszystkich trzech rodzajów efektów behawioralnych, co pozwoliło na rozpoznanie, jakiego typu lojalność wobec pracodawcy cechuje respondentów. Pod uwagę wzięto: polecanie swojego miejsca pracy innym osobom oraz sposób wypowiadania się o obecnym miejscu zatrudnienia – rekomendacja; niepodejmowanie działań mających na celu zmianę miejsca zatrudnienia – nieposzukiwanie alternatyw; siłę motywacji do pracy – postawy pracownicze. Przyjęto, że[20]:

1) słaba rekomendacja, nieposzukiwanie alternatyw, niski poziom motywacji cechują lojalność pozorną;

2) wysoka stopa referencji, szukanie alternatywnych miejsc zatrudnienia oraz wysoki poziom motywacji do pracy to zmienne charakterystyczne dla lojalności ukrytej;

3) wysokie wskaźniki rekomendacji, nieposzukiwanie alternatyw i silna motywacja oznaczają przejawy rzeczywistej lojalności wobec pracodawcy.

Rekomendowanie obecnego miejsca zatrudnienia jest jednym z ważniejszych zachowań z punktu widzenia lojalności pracownika. Zwykle dotyczy ono polecania pracodawcy członkom rodziny czy znajomym. Ten sposób naboru uważany

[20] Charakterystyki typów lojalności przyjęto [za:] tamże, s. 120–121.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

jest także za jedną z najskuteczniejszych i najtańszych technik rekrutowania członków organizacji. Zachwalanie miejsca pracy przez aktualnych członków organizacji stanowi ponadto nieocenione narzędzie przekazywania pozytywnych informacji o firmie jej otoczeniu.

Rezultaty badawcze pokazują, że 42,7% zatrudnionych poleciło kiedykolwiek wcześniej swoją firmę innym szukającym zatrudnienia. Jednocześnie, bardzo zbliżony odsetek ankietowanych (40,2%) nigdy miejsca pracy nie rekomendował.

W kwestionariuszu ankiety zamieszczono także pytanie dotyczące tego, czy przed podjęciem zatrudnienia w firmie, w której respondent obecnie pracuje, docierały do niego pozytywne opinie o tejże instytucji jako pracodawcy. Okazuje się, iż tylko w przypadku co trzeciego badanego zgromadzone wcześniej informacje były pozytywne (34,0%), a co dziesiąta badana osoba podjęła zatrudnienie mimo że słyszała negatywne zdania o swoim aktualnym pracodawcy (12,2%). Ważne wydaje się także, że ponad 40% ankietowanych nie wiedziało nic o przedsiębiorstwach, do których aplikowali (43,3% wskazań).

Badanie zależności pomiędzy rekomendowaniem firmy a wcześniejszymi opiniami o pracodawcy pokazało istnienie istotnego statystycznie, lecz słabego skorelowania (r = 0,31). Dane z analizy krzyżowej pokazują jednak, że stosunkowo największy odsetek badanych (19,2%) stanowią osoby, do których przed podjęciem zatrudnienia docierały pozytywne pogłoski o pracodawcy i które także obecnie swoje miejsce pracy promują (tabela 5.30).

Tabela 5.30. Polecanie miejsca zatrudnienia a zgromadzone wcześniej opinie o firmie jako pracodawcy (% całości[a])

Czy ankietowany kiedykolwiek polecił swoje aktualne miejsce pracy innym?	Czy przed podjęciem zatrudnienia w firmie, w której respondent obecnie pracuje, docierały do niego pozytywne opinie o tejże instytucji jako pracodawcy?		
	Nie	Nie mam zdania	Tak
Nie	7,2	4,0	9,8
Nie mam zdania	1,6	2,1	5,4
Tak	3,7	3,3	19,2

[a] Wartości nie sumują się do 100%, gdyż dotyczą 2955 obserwacji. Wykluczono obserwacje, dla których odpowiedź respondenta na pytanie dotyczące wcześniej zgromadzonych opinii o pracodawcy brzmiała: „Nie dotyczy, przed podjęciem zatrudnienia nie docierały do mnie żadne informacje o obecnym pracodawcy".

Źródło: opracowanie własne.

Kolejna z analizowanych postaw, charakteryzujących oddanie marce pracodawcy, odnosi się do sposobu, w jaki pracownicy wypowiadają się o miejscu zatrudnienia. Z punktu widzenia *employer brand* jest to zmienna o tyle istotna, iż duża cześć osób z zewnątrz nie posiada bezpośrednich kontaktów z instytucją.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Chcąc dowiedzieć się czegoś o firmie jako pracodawcy, posiłkują się opiniami osób związanych już z organizacją. Ponieważ w takiej sytuacji działa często zasada przechodniości zaufania, ważne jest, by pracownicy oraz klienci firmy rozsyłali w otoczeniu przekazy o swoich pozytywnych doświadczeniach związanych z daną organizacji[21].

W trakcie rozmów ze znajomymi, przyjaciółmi i krewnymi poza miejscem pracy mniej niż połowa ankietowanych (46,7%) mówi o swojej firmie dobrze lub bardzo dobrze. Z drugiej jednak strony stosunkowo duży procent respondentów (35,5%) w podobnej sytuacji prezentuje opinie negatywne.

Bardzo podobne wyniki otrzymano w przypadku odpowiedzi badanych na pytanie: „Kiedy rozmawia Pani/Pan z nowopoznanymi ludźmi, chętnie mówi o tym, gdzie pracuje i co robi?". Postawy pozytywne prezentuje tu 47,9% ankietowanych; niechętnie zdradza swoją pozycję zawodową 38,2% respondentów.

Nie znaleziono współzależności pomiędzy żadną ze zmiennych dotyczących zachowań respondentów w zakresie polecania obecnego pracodawcy a charakterystykami z metryczki. Dane dotyczące częstości rekomendacji obecnego miejsca zatrudnienia badanych zebrano w tabeli 5.31.

Tabela 5.31. Rekomendacja aktualnego miejsca pracy (dane w %)

Pytanie z kwestionariusza ankiety:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Czy kiedykolwiek poleciła/polecił Pani/Pan swoje obecne miejsce pracy innym?	17,0	23,2	15,6	30,1	12,6
Kiedy opowiada Pani/Pan o swoim miejscu pracy rodzinie lub znajomym, najczęściej wypowiada się Pani/Pan o nim w sposób pozytywny?	11,1	24,4	16,1	34,4	12,3
Kiedy rozmawia Pani/Pan z nowopoznanymi ludźmi, chętnie mówi o tym, gdzie pracuje i co robi?	9,0	29,2	11,5	35,7	12,2

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o drugi z aspektów przywiązania pracowników (nieposzukiwanie alternatyw), to ankietowanych zapytano o następujące kwestie: czy planują zmienić miejsce zatrudnienia; czy podjęli już kroki mające na celu znalezienie innej pracy; czy, gdyby mieli możliwość cofnięcia się w czasie, ponownie podjęliby

[21] N. Cooper, *Brand on the Run*, „Personnel Today" 2008, no 1, s. 4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

zatrudnienie w tej samej organizacji[22]; czy duża część ich współpracowników planuje związać swoje życie zawodowe z obecną firmą.

Wyniki w tym obszarze wydają się być optymistyczne, szczególnie z punktu widzenia pracodawców, których celem jest utrzymanie kadr. Dane (tabela 5.32) wskazują, że ponad połowa ankietowanych:

– nie zamierza zmieniać aktualnego pracodawcy (63,2%), przy czym więcej niż ½ tej grupy „zdecydowanie" tego nie planuje;

– nie podjęła jak dotąd żadnych kroków mających na celu aplikowanie do innej organizacji (55,2%);

– gdyby miała możność cofnięcia się w czasie, znów zostałaby pracownikami danej firmy (50,5% wskazań).

Ponieważ nie wszyscy badani znają plany zawodowe kolegów (28,2% stwierdziło, że nie ma tej kwestii własnego zdania), odsetek tych, którzy uważają, iż ich współpracownicy również chcą pozostać w aktualnej pracy, jest nieco niższy i wynosi 33,7%. Warto także dodać, na podstawie danych pochodzących z macierzy kontyngencji, że 53,2% badanych nie tylko nie chce przejść do innej organizacji, ale w żaden sposób nowej pracy nie szuka.

Tabela 5.32. Nieposzukiwanie alternatyw (dane w %)

Pytanie z kwestionariusza ankiety	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Czy planuje Pani/Pan zmienić miejsce pracy?	36,2	27,0	10,3	17,4	8,1
Czy już podjęła/podjął Pani/Pan kroki mające na celu znalezienie innego miejsca zatrudnienia?	29,2	26,0	6,7	17,7	18,8
Czy, gdyby miała/miał Pani/Pan możliwość cofnięcia się w czasie, ponownie podjęłaby/podjąłby pracę w tej samej firmie?	15,2	18,2	14,8	31,1	19,4
Czy duża część Pani/Pana współpracowników planuje związać swoje życie zawodowe z obecnym miejscem zatrudnienia?	12,4	24,1	28,2	26,4	7,3

Źródło: opracowanie własne.

[22] „Zdarza się, że klienci nie bardzo zdają sobie sprawę z istnienia innych możliwości lub słabo się w nich orientują […]. W takim wypadku pytanie dotyczące porównywania z alternatywnym dostawcą traci na znaczeniu i dlatego lepszym miernikiem wierności jest odpowiedź na pytanie o to, czy klienci wybraliby danego dostawcę, jeśliby mieli możliwość cofnięcia się w czasie do chwili, kiedy po raz pierwszy podejmowali decyzję" – J. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 273.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Analizując powyższe dane z przeciwnego punktu widzenia i konstruując pesymistyczny scenariusz zdarzeń, nie można nie zauważyć, iż: ¼ biorących udział w badaniu chce zmienić miejsce pracy, z czego niemal ⅓ jest na to zdecydowana; ⅓ ogółu ankietowanych Polaków stara się już o inną pracę; ⅓ nie chciałaby ponownie stać się członkami obecnie zatrudniającej ich organizacji; koledzy ponad 30% respondentów mają nadzieję na zmianę zatrudnienia.

Podobnie (i optymistycznie i pesymistycznie) wnioskować można o postawach ankietowanych wobec pracy. Zdecydowanie więcej niż połowa z nich (66,0%) twierdzi, że ma silną lub bardzo silną motywację do pracy; co drugi (50,3%) dodaje, że im dłużej pracuje w obecnym miejscu zatrudnienia, tym więcej z siebie daje. Z drugiej strony, w przypadku niemal ⅓ respondentów długość stażu wpływa negatywnie na wydatkowaną podczas pracy energię (31,9% wskazań) a 23,9% badanych nie cechuje się wysokim poziomem motywacji wewnętrznej (tabela 5.33).

Tabela 5.33. Postawy charakterystyczne dla lojalnego pracownika (dane w %)

Pytanie z kwestionariusza ankiety:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Czy może Pani/Pan powiedzieć, że im dłużej pracuje w obecnie firmie, tym więcej z siebie daje?	9,6	22,3	15,7	35,8	14,5
Czy ma Pani/Pan silną motywację do pracy?	7,6	16,3	8,7	38,4	27,6

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się na wypowiedziach badanych, starano się sklasyfikować ich postawy i zachowania jako charakterystyczne dla lojalności pozornej, ukrytej lub rzeczywistej. W procesie analizy w pierwszej kolejności dokonano rekodowania zmiennych. Wartości średnich ocen każdego z trzech obszarów lojalności pracowniczej podzielono na dwie grupy:

1) $\overline{x}$ (dla danego obszaru lojalności) $\in$<1, 3) – niska wartość wskaźnika, czyli pracownik nie rekomenduje swojej firmy jako pracodawcy, poszukuje alternatywnych miejsc zatrudnienia, ma słabą motywację do pracy;

2) $\overline{x}$ (dla danego obszaru lojalności) $\in$<3, 5> – wysoka wartość wskaźnika – zatrudniony poleca innym organizację jako miejsce pracy, nie szuka innego miejsca zatrudnienia, ma silną motywację do pracy.

Otrzymano ośmiopolową macierz kontyngencji (tabela 5.34), która pokazuje, iż relatywnie największy odsetek ankietowanych prezentuje postawy i zachowania charakterystyczne dla rzeczywistego przywiązania do pracodawcy. Te 35,4%

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

ogółu badanych to osoby, które: wspierają organizację poprzez polecanie jej jako pracodawcy, nie starają się znaleźć innego miejsca zatrudnienia, mają silną motywację do realizacji zadań zawodowych. Jeśli chodzi o dwie pozostałe, wymienione w początkowej części tego punktu opracowania grupy lojalnych pracowników, to: pracownicy reprezentujący lojalność ukrytą stanowią 15,5% ogółu badanych, osób cechujących się lojalnością pozorną jest relatywnie najmniej, bo tylko 13,4%.

Tabela 5.34. Odsetek badanych reprezentujących zachowania charakterystyczne dla lojalnych/nielojalnych pracowników (% całości)

		Poszukiwanie alternatywnych miejsc pracy	Nieposzukiwanie alternatywnych miejsc pracy
Niski poziom motywacji do pracy	Pracownik nie poleca organizacji jako pracodawcy	2,6	**13,4**
	Pracownik poleca organizację jako pracodawcę	1,5	5,7
Wysoki poziom motywacji do pracy	Pracownik nie poleca organizacji jako pracodawcy	4,3	21,7
	Pracownik poleca organizację jako pracodawcę	**15,5**	**35,4**

Źródło: opracowanie własne.

Mimo że co trzeci ankietowany jest rzeczywiście przywiązany do obecnego pracodawcy, to i tak konkludować należy, że, podobnie jak wizerunek *employer brand*, tak i siła marki pracodawcy mierzona lojalnością pracowniczą, jest oceniana przez zatrudnionych raczej przeciętnie (tabela 5.35). Najsłabiej w procesie ewaluacji siły wypada obszar polecania firmy jako pracodawcy (średnia ocena wynosi 3,08), najwyżej respondenci szacują własny poziom motywacji do pracy (3,44).

Rekomendowanie obecnego pracodawcy jest umiarkowanie pozytywnie skorelowane z poziomem motywacji zatrudnionego (r = 0,44). Nie zidentyfikowano innych współzależności pomiędzy wskaźnikami lojalności.

Analizowane powyżej postawy i zachowania lojalnościowe pracowników nie wyczerpują listy pozytywnych efektów oddziaływania silnej *employer brand*. Mocna marka pracodawcy kształtuje także stosunek potencjalnych kandydatów do organizacji. W przeprowadzonym badaniu starano się zatem zebrać informacje na temat działań podejmowanych przez osoby z zewnątrz, których celem jest aplikowanie do firmy. Ponieważ nie wszyscy ankietowani są zorientowani w sprawach pozyskiwania pracowników, stosunkowo duża część respondentów (dokładnie 28,4%) stwierdziła, że trudno jest się im wypowiadać o problemach rekrutacyjnych. Jeśli chodzi o pozostałych badanych, to: niemal połowa ogółu ankietowanych (45,3%) twierdzi, że duża liczba kandydatów stara się o zatrudnienie w ich przedsiębiorstwach; ¼ wskazuje na mniej lub bardziej poważne problemy z naborem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 5.35. Ocena lojalności badanych pracowników

Obszar lojalności pracownika	Pytanie z kwestionariusza ankiety:	Ocena
Rekomendowanie	Czy kiedykolwiek poleciła/polecił Pani/Pan swoje obecne miejsce pracy innym?	2,98
	Kiedy opowiada Pani/Pan o swoim miejscu pracy rodzinie lub znajomym, najczęściej wypowiada się Pani/Pan o nim w sposób pozytywny?	3,13
	Kiedy rozmawia Pani/Pan z nowopoznanymi ludźmi, chętnie mówi o tym, gdzie pracuje i co robi?	3,13
	$\overline{x}$ dla danego obszaru	3,08
Nieposzukiwanie alternatyw	Czy planuje Pani/Pan zmienić miejsce pracy?	3,66
	Czy już podjęła/podjął Pani/Pan kroki mające na celu znalezienie innego miejsca zatrudnienia?	3,30
	Czy, gdyby miała/miał Pani/Pan możliwość cofnięcia się w czasie, ponownie podjęłaby/podjąłby pracę w tej samej firmie?	3,22
	Czy duża część Pani/Pana współpracowników planuje związać swoje życie zawodowe z obecnym miejscem zatrudnienia?	2,92
	$\overline{x}$ dla danego obszaru	3,20
Postawy	Czy może Pani/Pan powiedzieć, że im dłużej pracuje w obecnie firmie, tym więcej z siebie daje?	3,24
	Czy ma Pani/Pan silną motywację do pracy?	3,63
	$\overline{x}$ dla danego obszaru	3,44
	$\overline{x}$	3,24

Źródło: opracowanie własne.

Odnotowano zależności pomiędzy wielkością organizacji oraz legitymowaniem się przez firmę mianem „dobrego pracodawcy" a skutecznością pozyskiwania kadr. Choć siła związku jest raczej słaba, to wnioskować można, iż nieco łatwiej jest przyciągać kandydatów firmom dużym[23] oraz tym, które znajdują się w rankingach najlepszych zatrudniających. Współczynniki korelacji przyjmują tu odpowiednio następujące wartości: $r = 0{,}26$ i $r = 0{,}29$.

Liczba potencjalnych kandydatów jest także pozytywnie skorelowana z rekomendowaniem organizacji jako pracodawcy przez aktualnych jej członków ($r = 0{,}36$). Potwierdza to istotną rolę obecnych zatrudnionych w procesie komunikacji z rynkiem pracy.

[23] Wniosek ten nie musi prawdziwy. Większa liczba aplikacji napływających do dużych firm może wynikać z relatywnie większej, niż w przypadku mniejszych organizacji, liczby wakatów lub z tego, że duża instytucja jest bardziej znana w środowisku lokalnym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

ROZDZIAŁ 6

PRAKTYKA *EMPLOYER BRANDING*

W poprzednim rozdziale rozprawy starano się, na podstawie wyników badań własnych, dokonać pomiaru siły *employer brand* przeciętnego pracodawcy oferującego zatrudnienie na polskim rynku pracy. Przeprowadzono zatem kontrolę działań w ramach procesu *employer branding*. Niniejszy rozdział koncentruje się na dwóch kolejnych etapach tegoż procesu: (1) identyfikacji istniejących problemów organizacyjnych, które osłabiać mogą siłę *employer brand*; (2) motywowaniu pracowników do udziału w umacnianiu marki pracodawcy.

Zagadnienia tu przedstawione stanowią uzupełnienie rozważań, mających za zadanie, zgodnie z przyjętym praktycznym celem badawczym, określenie koniecznych kierunków zmian w zarządzaniu organizacją, których wdrożenie pozwoli instytucjom skutecznie umacniać siłę marki pracodawcy.

6.1. Propozycja wartości dla pracownika oraz stopień zaspokojenia oczekiwań wobec pracy

Określenie docelowej propozycji wartości dla pracownika stanowi podstawowy aspekt planowania marki pracodawcy. Działaniem, które winno wspierać kształtowanie przyszłej EVP, jest diagnoza obecnej propozycji zatrudnienia oraz jej wartości z punktu widzenia aktualnych pracowników.

Analizując, na podstawie ocen ankietowanych, kształt propozycji wartości dla zatrudnionych i jej użyteczność z punktu widzenia działalności organizacji wzięto pod uwagę szereg zmiennych, które zaliczyć można do jednej z trzech grup korzyści generowanych przez EVP, czyli korzyści racjonalnych, emocjonalnych i wynikających z aktualnego wizerunku organizacji jako pracodawcy (tabela 6.1).

Jak można było wnioskować z danych dotyczących stopnia zaspokojenia podstawowych potrzeb badanych, ocena korzyści racjonalnych oferowanych przez funkcjonujące rozwiązania w zakresie EVP jest niska i wynosi 2,80. Ponieważ nieco pozytywniej respondenci wypowiadali się o zaspokajaniu poprzez pracę potrzeb społecznych (a te uznano za jedną ze zmiennych charakteryzujących korzyści emocjonalne), to emocjonalne korzyści z proponowanej im EVP zostały ocenione wyżej – w skali całej badanej populacji średnia przyznanych rang wyniosła 3,06.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 6.1. Analizowane w badaniach składowe EVP

Korzyści racjonalne	Korzyści emocjonalne	Korzyści wynikające z obecnego wizerunku organizacji jako pracodawcy
Stopień zaspokojenia potrzeb fizjologicznych ankietowanych Stopień zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa Stopień zaspokojenia potrzeb związanych z samorealizacją Ogólny stopień zaspokojenia indywidualnych potrzeb pracowniczych	Stopień zaspokojenia potrzeb społecznych Stopień zaspokojenia potrzeb uznania Możliwość partycypowania w podejmowaniu decyzji związanych z funkcjonowaniem organizacji Przyjemność płynąca z wywiązywania się przez respondenta z obowiązków zawodowych Duma z miejsca pracy Stopień identyfikacji z organizacją.	Wizerunek korzyści symbolicznych (skojarzenia z danym miejscem zatrudnienia osób nie będących członkami organizacji) Legitymowanie się przez firmę mianem „dobrego pracodawcy" mierzone uzyskaniem nagrody/nagród w tej kategorii lub znalezieniem się w rankingu/rankingach najlepszych pracodawców

Źródło: opracowanie własne.

Aby móc porównać powyżej zaprezentowane noty z ocenami dla trzeciego rodzaju korzyści z propozycji wartości zatrudnienia, przeprowadzono rekodowanie jednej z analizowanych tu zmiennych. Pierwotnie przyznane rangi (dla trzech możliwych opcji odpowiedzi zakodowano: „nie" – 1, „nie wiem" – 2, „tak" – 3) odpowiedziom na pytanie „Czy firma, w której Pani/Pan pracuje uzyskała nagrodę jako >dobry pracodawca< lub znajduje się w rankingach >najlepszych pracodawców<?" zamieniono w następujący sposób: opcji „nie" przyznano 1,5 punktu (uśredniono rangę 1 i 2 dla występujących we wszystkich pozostałych pytaniach odpowiedzi „zdecydowanie nie" i „raczej nie"); opcji „nie wiem" – 3 punkty; opcji „tak" – 4,5 punktu. W efekcie uzyskano średnią wartość wskaźnika ocen respondentów dla korzyści związanych z aktualnym wizerunkiem organizacji jako pracodawcy, która wyniosła 3,02 (tabela 6.2).

Tabela 6.2. Korzyści związane z aktualną propozycją wartości zatrudnienia – oceny wystawione przez ankietowanych

Rodzaj korzyści:	Ocena
Korzyści racjonalne	2,80
Korzyści emocjonalne	3,06
Korzyści wynikające z obecnego wizerunku organizacji jako pracodawcy	3,02
$\overline{x}$	2,96

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Wnioskować więc można, że opinie badanych pracowników o aktualnym kształcie proponowanej im EVP nie są pochlebne. Ich uczestnictwo w obecnej organizacji wynika raczej z pobudek emocjonalnych niż typowo racjonalnych.

Ponieważ właściwie określona propozycja wartości zatrudnienia przynosi organizacji liczne korzyści, następnym etapem analizy było zbadanie współzależności pomiędzy średnimi ocenami aktualnej EVP a korzyściami wynikającymi z niej dla instytucji. Skorelowano oceny przyznane poszczególnym rodzajom korzyści z EVP oraz ocenę propozycji wartości zatrudnienia jako całość z opiniami respondentów na temat skuteczności działań organizacji w ramach realizacji funkcji przyciągania kandydatów do zatrudnienia oraz zatrzymywania kadr. Zbadano także zależność na linii ocena aktualnej propozycji wartości dla pracownika a satysfakcja klientów.

Odpowiednie wartości współczynników korelacji przedstawia tabela 6.3.

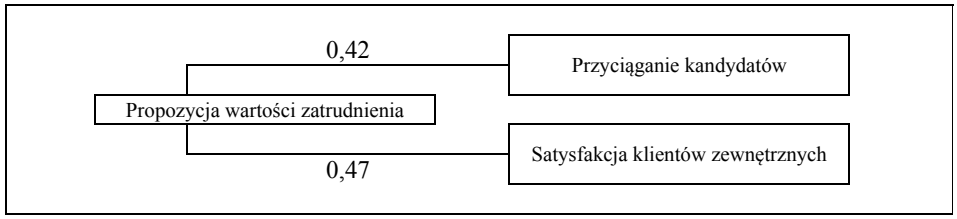
Tabela 6.3. Korzyści związane z obecną propozycją zatrudnienia a efekty działań organizacji w obszarze przyciągania kandydatów, zatrzymywania pracowników i dbałości o satysfakcję klienta – wartości współczynnika korelacji

Obszar działalności firmy / Rodzaj korzyści	Przyciąganie kandydatów	Utrzymywanie kadr	Budowanie satysfakcji klientów
Korzyści racjonalne	0,35	–0,16	0,43
Korzyści emocjonalne	0,34	–0,16	0,47
Korzyści wynikające z obecnego wizerunku organizacji jako pracodawcy	0,43	–0,08	0,34

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się na danych z tabeli 6.3, wnioskować należy, że żaden z rodzajów korzyści proponowanych przez aktualnego pracodawcę nie ma związku z decyzjami zatrudnionych w zakresie pozostania w firmie lub też zmiany miejsca pracy (wskaźniki korelacji są tu niższe od |0,25|). Odnotowuje się jednak znaczącą siłę związku pomiędzy wszystkimi trzema oferowanymi rodzajami korzyści z pracy a skutecznością przyciągania osób do organizacji i zadowoleniem klientów zewnętrznych. Siła tych zależności jest jeszcze większa, jeśli weźmie się pod uwagę średnią ocenę EVP i uśrednione noty dotyczące wybranych aspektów działalności organizacji. Graficznie pokazuje to model zaprezentowany na rysunku 6.1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530



Rysunek 6.1. Wartość współczynników korelacji pomiędzy ogólną oceną EVP a przyciąganiem kandydatów do firmy i satysfakcją klientów

Źródło: opracowanie własne.

Warto zaznaczyć także, że poszczególne rodzaje korzyści z zatrudnienia są silnie ze sobą związane – odpowiednie współczynniki korelacji przyjmują tu wartości: $r = 0{,}84$ dla związku na linii korzyści racjonalne a emocjonalne; $r = 0{,}56$ dla zależności pomiędzy korzyściami racjonalnymi a dotyczącymi obecnego wizerunku organizacji jako pracodawcy; $r = 0{,}54$ dla zależności korzyści emocjonalne a korzyści wizerunkowe. Oznacza to, że organizacja, która oferuje cenione przez pracowników korzyści instrumentalne, jest też dostawcą korzyści o charakterze emocjonalnym i korzyści wynikających z legitymowania się przez nią mianem „dobrego pracodawcy". I odwrotnie: za słabą ofertą korzyści racjonalnych „idzie" niewystarczająca oferta korzyści emocjonalnych i tych związanych z obecnym zewnętrznym wizerunkiem pracodawcy.

Nie stwierdzono istotności statystycznej między oceną EVP a zmiennymi z metryki dotyczącymi cech społeczno-demograficznych respondenta czy charakterystyk podmiotu zatrudniającego.

Analiza przeprowadzona za pomocą tablic krzyżowych dowodzi, że w badanej grupie relatywnie największy odsetek organizacji (18,5%) to firmy, których propozycja wartości zatrudnienia nie satysfakcjonuje ankietowanych zarówno pod względem uzyskiwanych korzyści funkcjonalnych, emocjonalnych, jak i wizerunkowych. Z drugiej strony – tylko niewielki procent respondentów (3,9%) uznaje, że wszystkie oferowane rodzaje korzyści są na wysokim poziomie – tabela 6.4.

Na potrzeby sporządzenia czytelnej tabeli kontyngencji wartości średnie wskaźników oceny dla każdej z grup korzyści EVP rekodowano i przypisano im następujące charakterystyki opisowe:

– $1{,}000 <$ wartość źródłowa wskaźnika $\leq 2{,}499$ – niska ocena danego rodzaju korzyści;
– $2{,}499 <$ wartość źródłowa wskaźnika $\leq 3{,}499$ – ocena przeciętna;
– $3{,}499 <$ wartość źródłowa wskaźnika $\leq 5{,}000$ – ocena wysoka.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 6.4. Tablica krzyżowa dla trzech grup korzyści oferowanych przez pracodawcę (% całości)

Korzyści racjonalne	Korzyści emocjonalne	Korzyści z obecnego wizerunku *employer brand*		
		niska ocena	przeciętna ocena	wysoka ocena
Niska ocena	Niska ocena	**18,5**	2,6	0,3
	Przeciętna ocena	9,5	18,3	0,2
	Wysoka ocena	0,3	0,3	0,0
Przeciętna ocena	Niska ocena	5,1	1,8	0,2
	Przeciętna ocena	15,2	7,9	0,8
	Wysoka ocena	3,8	4,3	0,4
Wysoka ocena	Niska ocena	0,2	0,2	0,0
	Przeciętna ocena	2,0	2,9	0,3
	Wysoka ocena	5,5	15,3	**3,9**

Źródło: opracowanie własne.

Planowanie marki to także określenie grupy docelowej. W ramach diagnozy organizacyjnej należy starać się zebrać jak najwięcej informacji o aktualnych klientach (w przypadku planowania *employer brand* – o obecnych członkach organizacji): ich cechach, potrzebach, oczekiwaniach.

W przeprowadzonym badaniu zgromadzono nie tylko dane metryczkowe, ale i opinie respondentów o ich współpracownikach. Jak pokazano w poprzedniej części opracowania (pkt 5.2 – charakterystyka wymiaru typ użytkownika), ponad połowa ankietowanych opisuje swoich kolegów z pracy jako osoby dbające o odbiorców zewnętrznych, pragnące korzystać w pracy z nowoczesnych rozwiązań technologicznych, twórcze i kreatywne.

Jeśli chodzi o oczekiwania samych badanych, to poproszono ich również o określenie indywidualnych preferencji dotyczących treści pracy i szeroko rozumianych warunków zatrudnienia. Oczekiwania wobec istoty wykonywanej pracy opisano w postaci następujących zmiennych: możliwość doskonalenia się, możliwość korzystania z nowoczesnych technologii, możliwość partycypowania w podejmowaniu decyzji, chęć do kooperowania z innymi ludźmi, możliwość realizacji ambitnych i twórczych zadań.

Wyniki pokazują, że niemal wszyscy ankietowani to osoby, które: chcą doskonalić się poprzez realizację zadań zawodowych (95,8%); chcą pracować z ludźmi (93,6%); chcą mieć możliwość korzystania z nowoczesnych technologii (93,3%) i realizować w pracy zadania sprzyjające rozwojowi twórczości (91,0%). Nieco mniejszy odsetek ankietowanych dąży do współdecydowania o ważniejszych dla firmy sprawach (80,8%), przy czym są to osoby zajmujące obecnie stanowiska kierownicze, jak i wykonawcze[1] (tabela 6.5).

[1] Nie odnotowano zależności pomiędzy innymi oczekiwaniami odnośnie do treści pracy a zmiennymi z metryki.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 6.5. Oczekiwania badanych wobec treści pracy (dane w %)

Jak ważne, w odniesieniu do pracy zawodowej, są dla Pani/Pana?	Zdecydowanie nie ważne	Raczej nie ważne	Nie mam zdania	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne
Możliwość doskonalenia się	1,0	1,3	1,6	23,8	72,0
Możliwość korzystania z nowoczesnych technologii	0,7	2,2	3,0	37,7	55,6
Możliwość współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji związanych z działalnością firmy	1,3	5,1	12,4	48,6	32,2
Współpraca z innymi ludźmi	0,6	1,9	2,3	26,2	67,4
Możliwość realizacji ambitnych i twórczych zadań	1,1	2,2	4,2	34,7	56,3

Źródło: opracowanie własne.

Dominującymi odpowiedziami na cztery z zawartych w tabeli 6.5 pytań było „zdecydowanie ważne". Tylko w przypadku oczekiwań wobec partycypacji pośredniej najczęściej wybieraną opcją było „raczej ważne". Z uwagi na wysokie rangi przypisane odpowiedziom ankietowanym, średnie wartości poszczególnych wskaźników są wyższe od czterech, a uogólniona wartość oczekiwań respondentów związanych z istotą wykonywanej pracy wynosi aż 4,45 (tabela 6.6).

Tabela 6.6. Oczekiwania dotyczące treści pracy – oceny wystawione na podstawie rang nadanych odpowiedziom

Jak ważne, w odniesieniu do pracy zawodowej, są dla Pani/Pana?	Ocena
Możliwość doskonalenia się	4,65
Możliwość korzystania z nowoczesnych technologii	4,47
Możliwość współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji związanych z działalnością firmy	4,06
Współpraca z innymi ludźmi	4,60
Możliwość realizacji ambitnych i twórczych zadań	4,45
$\overline{x}$	4,45

Źródło: opracowanie własne.

Zbierając informacje o nadziejach respondentów, dotyczących warunków zatrudnienia, poproszono ich o ustosunkowanie się do chęci zaspokajania poprzez pracę potrzeb należących do każdej z kategorii wyróżnionych przez A. Maslowa. Dane pokazują (tabela 6.7), że możliwość zaspokajania poprzez pracę potrzeb, należących do każdej z grup, jest dla ankietowanych niezmiernie ważna. Podobnie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

jak w przypadku oczekiwań związanych z treścią zadań zawodowych, tak i tu prawie wszyscy liczą na bardzo wiele, począwszy od wynagrodzeń pozwalających na zaspokajanie potrzeb najniższego rzędu, aż po możliwość jak najpełniejszej samorealizacji. Niemal wszyscy badani (96,5%) pragną szeroko rozumianej stabilizacji w miejscu pracy, nieco mniej osób zainteresowanych jest uznaniem okazywanym przez kierownictwo oraz współpracowników (84,7% wskazań).

Tabela 6.7. Oczekiwania badanych wobec warunków pracy (dane w %)

Jak ważne, w odniesieniu do pracy zawodowej, są dla Pani/Pana?	Zdecydowanie nie ważne	Raczej nie ważne	Nie mam zdania	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne
Wynagrodzenia na tyle wysokie, że nie trzeba martwić się o dodatkowe dochody	0,6	0,8	0,9	15,5	80,7
Bezpieczeństwo (pewność zatrudnienia, bezpieczne i higieniczne warunki pracy itp.)	0,6	0,7	1,2	19,6	76,9
Miła, przyjazna atmosfera	0,4	0,8	2,0	25,6	69,3
Uznanie i pochwały	1,0	3,9	8,7	49,5	35,2
Ciągły rozwój	0,8	0,9	1,7	29,6	65,5

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.8. Oczekiwania związane z warunkami pracy – oceny wystawione na podstawie rang nadanych odpowiedziom

Jak ważne, w odniesieniu do pracy zawodowej, są dla Pani/Pana?	Ocena
Wynagrodzenia na tyle wysokie, że nie trzeba martwić się o dodatkowe dochody	4,77
Bezpieczeństwo (pewność zatrudnienia, bezpieczne i higieniczne warunki pracy, itp.)	4,73
Miła, przyjazna atmosfera	4,66
Uznanie i pochwały	4,16
Ciągły rozwój	4,61
$\overline{x}$	4,59

Źródło: opracowanie własne.

Także i w przypadku oczekiwań wobec warunków pracy dominanta rang wynosi 5. Niższa, najczęściej wybierana ranga (4) dotyczy tylko stosunku badanych do kwestii uznania[2]. W skali od 1 do 5 ankietowani ocenili własne oczekiwania wobec warunków zatrudnienia na 4,59 (tabela 6.8).

[2] Brak jest istotnych zależności pomiędzy poszczególnymi kategoriami oczekiwań wobec warunków pracy a zmiennymi z metryki.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Zauważyć należy, iż istnieje znaczna różnica pomiędzy oczekiwaniami ankietowanych związanymi z treścią i warunkami pracy a oceną tychże zmiennych, odnoszącą się do faktycznych rozwiązań stosowanych w obecnym miejscu zatrudnienia. Niemal dwukrotnie większy rozdźwięk występuje w przypadku oczekiwań w stosunku do warunków zatrudnienia (różnica „na minus" wynosi 1,65) niż w odniesieniu do istoty aktualnych zadań zawodowych (różnica wynosi –0,91). Jeśli mowa o treści pracy, to najbardziej brak zatrudnionym partycypacji pośredniej realizowanej w formie współdecydowania o sprawach ważnych dla organizacji. Natomiast praktycznie wszyscy chcą i mogą w praktyce zaspokajać potrzebę afiliacji. Z kolei w przypadku oczekiwań co do warunków zatrudnienia, największą różnicę odnotowano dla potrzeb fizjologicznych (–1,94), najmniejszą zaś dla grupy potrzeb najwyższego rzędu (–1,50 w przypadku potrzeb szacunku oraz –1,49 w przypadku samorealizacji). Tak więc, im potrzeba niższa w hierarchii, tym w mniejszym stopniu jest ona zaspokajana w stosunku do oczekiwań.

Szczegółowe zestawienie danych dotyczących oczekiwań wobec pracy i stopnia ich spełnienia zawarto w tabeli 6.9.

Tabela 6.9. Oczekiwania wobec treści i warunków pracy a treść i warunki pracy ankietowanych

Aspekt pracy zawodowej:		Ocena stanu faktycznego	Znaczenie dla badanego	Różnica między stanem faktycznym a oczekiwaniami	
Treść pracy	Możliwość doskonalenia się	3,47	4,65	–1,18	nd.
	Możliwość korzystania z nowoczesnych technologii	3,44	4,47	–1,03	
	Możliwość współdecydowania	2,83	4,06	–1,23	
	Współpraca z innymi ludźmi	4,49	4,60	–0,11	
	Możliwość realizacji ambitnych i twórczych zadań	3,47	4,45	–0,98	
	$\overline{x}$	3,54	4,45	–0,91	
Warunki pracy	Możliwość zaspokajania potrzeb fizjologicznych	2,83	4,77	–1,94	↓
	Możliwość zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa	2,97	4,73	–1,76	↓
	Możliwość zaspokajania potrzeb społecznych	3,13	4,66	–1,53	↓
	Możliwość zaspokajania potrzeb uznania	2,66	4,16	–1,50	↓
	Możliwość zaspokajania potrzeb samorealizacji	3,12	4,61	–1,49	↓
	$\overline{x}$	2,94	4,59	–1,65	

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Warto dodać, że oczekiwania zatrudnionych w niewielu przypadkach pokrywają się w pełni z ofertą pracodawcy. Odsetek osób, których istota wykonywanej pracy jest całkowicie zgodna z preferencjami, wynosi w badanej grupie 8,7%. Dla oczekiwań w stosunku do warunków zatrudnienia jest o wiele gorzej – tylko w przypadku 0,5% badanych różnica między oceną aktualnych warunków pracy a oczekiwaniami w tym zakresie wynosi zero.

6.2. *Employee branding* w organizacjach zatrudniających respondentów

W rozdziale czwartym (pkt 4.2) zaproponowano, by na motywowanie aktualnych członków organizacji do angażowania się w budowę marki pracodawcy patrzeć przez pryzmat koncepcji *employee branding*. Przyjęto, że pod pojęciem tym rozumie się proces interernalizowania przez zatrudnionych celów i wartości organizacji, którego zasadniczym zadaniem jest budowanie silnych i długotrwałych związków organizacji z interesariuszami zewnętrznymi. Ponieważ rezultaty badawcze wskazują na raczej przeciętną siłę marki pracodawcy organizacji zatrudniających ankietowanych, postanowiono sprawdzić także, czy podmioty reprezentowane przez respondentów (świadomie lub nie) stosują *employee branding* w praktyce.

Dzięki badaniom udało się zgromadzić dane, które pozwoliły określić:

– Jak badani pracownicy oceniają najważniejsze z narzędzi *employee branding*, czyli formalną i nieformalną komunikację wewnętrzną;

– W jakim stopniu zatrudnieni internalizują cele i wartości organizacji będących ich miejscem pracy (czy utożsamiają się z instytucją; czy są przekonani, że poprzez realizowane zadania przyczyniają się do osiągania przez firmę założonych celów);

– Jakie komunikaty członkowie organizacji rozsyłają do jej otoczenia (czy wyrażane przez nich opinie o firmie wzmacniają, czy osłabiają siłę marki organizacji);

– Jak układają się relacje organizacji z klientami zewnętrznymi – czy nabywcy (interesanci, petenci) są zadowoleni z dotychczasowej współpracy z instytucją;

– Czy istnieje spójności pomiędzy komunikatami wewnętrznymi a tymi przekazywanymi przez organizację otoczeniu.

Analizując komunikację wewnętrzną, adekwatnie do wcześniej przedstawionej propozycji S. J. Miles i W. G. Mangolda[3], wzięto pod uwagę zmienne odnoszące się do formalnego (wewnętrzny *public relations* i sposób realizacji funkcji

[3] S. J. Miles, W. G. Mangold, *Positioning Southwest Airlines Through Employee Branding*, „Business Horizons" 2005, no 28, s. 535–545, [za:] G. Martin, S. Hetrick, *Corporate Reputation, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2006.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

personalnej) oraz nieformalnego (relacje interpersonalne w pracy i atmosfera w miejscu zatrudnienia) sposobu przekazywania informacji.

Wyniki analizy pokazują, że słabe noty ankietowani wystawiają obszarowi wewnętrznego *public relations*, a wynika to głównie z faktu niezapoznawania ich z planami na przyszłość. Ponieważ ½ badanych nie zna celów firmy, w której pracują (50,5%), ani zasad dotyczących kształtowania polityki rozwoju pracowniczego (52,8%), co wiąże się z kolei z indywidualnymi przewidywaniami danej osoby co do jej przyszłości w danej organizacji, trudno oczekiwać, że osoby te, kontaktując się z podmiotami zewnętrznymi, prezentować będą postawy i zachowania odpowiednie z punktu widzenia wzmacniania marki danej organizacji lub marki produktów przez nią oferowanych.

Nieco lepiej ma się sprawa komunikatów dotyczących innych aspektów polityki personalnej firmy. Ponad połowa badanych zna obowiązujące w przedsiębiorstwie zasady wynagradzania kadr (60,1% wszystkich wskazań), jeszcze większy odsetek został zapoznany z zakresem obowiązków (76,3% badanych).

Wyniki badania dotyczące wewnętrznego PR zebrano w tabelach 6.10 i 6.11.

Tabela 6.10. Wewnętrzny *public relations* – opinie badanych (dane w %)

Stwierdzenie	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Znam plany dotyczące przyszłości organizacji	19,4	31,1	12,1	29,1	6,7
Znam obowiązujące w firmie zasady wynagradzania	12,5	17,5	8,2	40,0	20,1
Zostałam/zostałem dokładnie poinformowany w kwestii możliwości awansu i rozwoju	24,3	28,5	11,6	23,1	11,2
Wiem, czego się ode mnie oczekuje	4,1	10,7	6,9	50,1	26,2

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.11. Wewnętrzny *public relations* – oceny wystawione przez ankietowanych

Stwierdzenie	Ocena
Znam plany dotyczące przyszłości organizacji	2,72
Znam obowiązujące w firmie zasady wynagradzania	3,39
Zostałam/zostałem dokładnie poinformowany w kwestii możliwości awansu i rozwoju	2,68
Wiem, czego się ode mnie oczekuje	3,85
$\overline{x}$	2,94

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Jeśli chodzi o drugie z narzędzi wewnętrznej komunikacji formalnej (zarządzanie zasobami ludzkimi), to respondenci wypowiedzieli się na temat pozyskiwania kadr, wynagradzania i motywowania, oceniania pracowników oraz stosowanych w ich firmach rozwiązań w zakresie rozwoju (tabela 6.12).

Tabela 6.12. Ocena rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Subfunkcja zarządzania zasobami ludzkimi	Ocena respondentów
Pozyskiwanie pracowników	2,75
Wynagradzanie	2,47
Motywowanie pozafinansowe	2,70
Ocena pracownicza	2,83
Szkolenie i rozwój	3,21
$\overline{x}$	2,79

Źródło: opracowanie własne.

Pozyskiwanie kadr zostało w badaniu ocenione na podstawie jednej zmiennej, a mianowicie zatrudnianie w oparciu o kryteria merytoryczne. Jak pokazano w pkt 5.2, zdaniem 45,7% ankietowanych kwalifikacje kandydatów nie są dominującym kryterium stosowanym w procesie doboru. Przypuszczać więc można, że w organizacjach tych selekcja opiera się na nepotyzmie i kumoterstwie.

Kwestie związane z wynagradzaniem ankietowani ocenili najsłabiej spośród wszystkich aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. Jak wskazywano w poprzednim rozdziale pracy, są oni niezadowoleni nie tylko z wysokości otrzymywanych płac oraz różnorodnych dodatków w postaci świadczeń socjalnych, ale i sposobu naliczania wynagrodzeń. Stwierdzenia badanych, że nie czują się oni wynagradzani za wkład i efekty pracy (54,9% wskazań) świadczyć mogą o niedostatecznym lub niewłaściwym wykorzystaniu procedur w zakresie wartościowania pracy oraz oceniania kadr.

Niestety, niewiele lepiej ankietowani wypowiadają się o pozafinansowych sposobach pobudzania motywacji. Na podstawie takich zmiennych, jak okazywanie pracownikom należnego im uznania, dawanie poczucia bycia cenionym członkiem organizacji, chwalenie i podkreślanie w firmie wysokiej rangi zasobów ludzkich, oceniają oni działania kierownictwa w zakresie pozapłacowego pobudzania motywacji do pracy na mniej niż trzy, a dokładnie rzecz biorąc na 2,70.

Zatrudnionym brakuje też często informacji zwrotnej o wynikach ich pracy. Ponieważ opinie o rezultatach oceny pracowniczej regularnie przekazywane są tylko 39,3% biorących udział w badaniu, a niemal połowa respondentów (47,6%) w ogóle ich nie uzyskuje lub liczyć może na *feedback* tylko sporadycznie, również

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

i temu aspektowi zarządzania zasobami ludzkimi respondenci wystawili notę poniżej trzech, tj. 2,83.

Lepiej w firmach reprezentowanych przez badanych ma się sprawa rozwoju pracowniczego i szkoleń. Duża część ankietowanych sądzi, że w miejscu zatrudnienia może uczyć się na własnych błędach, a praca wymaga od nich permanentnego doskonalenia się i korzystania z nowych technologii. Ogólna ocena tego obszaru polityki personalnej jest stosunkowo wysoka (w porównaniu z innymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi) i wynosi 3,21. Jest to jednak głównie „zasługa" wypowiedzi badanych na temat rozwoju dokonującego się poprzez realizację zadań i wypełnianie obowiązków zawodowych. O szkoleniach pracowniczych zatrudnieni mówią już gorzej.

Tak więc, podobnie jak wewnętrzny PR, tak i stosowane rozwiązania w zakresie polityki personalnej, nie w pełni satysfakcjonują ankietowanych. Przemawiać to może za niedocenianiem przez organizacje reprezentowane przez badanych roli zarządzania zasobami ludzkimi w procesie budowania marki, a tym samym, „niewykorzystywaniem" pracowników jako podmiotów, które są w stanie kształtować siłę marki.

Oceniając nieformalne aspekty komunikacji wewnątrz organizacji, sięgnięto do przytaczanych już wyników badawczych dotyczących zaspokajania potrzeb społecznych człowieka. Kwestie związane z relacjami międzyludzkimi ankietowani ocenili na 3,23, atmosferę panującą w miejscu pracy na 2,97. Powiedzieć można, iż komunikację wewnętrzną jako narzędzie zarządzania badani ocenili na trójkę (tabela 6.13). Reprezentowane przez ankietowanych organizacje nie w pełni wykorzystują zatem możliwości formalnego i nieformalnego wewnętrznego przekazywania informacji, będącego podstawowym instrumentem internalizowania przez członków organizacji jej celów i wartości.

Tabela 6.13. Komunikacja wewnętrzna w ocenie ankietowanych

Typ komunikacji	Narzędzie komunikowania	Ocena respondentów
Komunikacja formalna	Wewnętrzny *public relation*	2,94
	Rozwiązania w zakresie zzl	2,79
Komunikacja nieformalna	Relacje pracownicze	3,23
	Atmosfera w miejscu pracy	2,97
	$\overline{x}$	2,98

Źródło: opracowanie własne.

Niedoinformowanie kadry jest jedną z przyczyn jej niepełnej identyfikacji z organizacją, stanowiącą zasadniczy etap procesu wzmacniania marki aktualnymi członkami firmy. Analiza rezultatów badawczych wykazała istnienie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

dodatnich zależności między informowaniem zatrudnionych o przyszłości firmy oraz przekazywaniem informacji o wynikach oceny pracowniczej a identyfikacją z organizacją (współczynnik korelacji przyjmuje tu odpowiednio wartości $r = 0{,}49$ i $r = 0{,}43$). Posługując się skalą ocen od 1 do 5, średni stopień identyfikacji respondentów z zatrudniającymi ich organizacjami wynosi 3,09 i jest zatem przeciętny[4].

Jak wcześniej zaznaczano, to członkowie organizacji, poprzez swoje postawy umacniają lub osłabiają siłę marki organizacji. Zachowaniem, mającym wpływ na wizerunek marki (zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny), jest sposób, w jaki zatrudnieni wypowiadają się o swoim miejscu pracy. Ważne jest zatem, by rozsyłane przez nich komunikaty miały wydźwięk pozytywny, a uwag negatywnych było jak najmniej. Wracając do danych z poprzedniego rozdziału (pkt 5.3 traktujący o lojalności pracowniczej), warto przypomnieć, iż obie zmienne charakteryzujące stosunek respondentów do sposobu, w jaki wypowiadają się o obecnym pracodawcy („Kiedy opowiada Pani/Pan o swoim miejscu pracy rodzinie lub znajomym, najczęściej wypowiada się Pani/Pan o nim w sposób pozytywny?", „Kiedy rozmawia Pani/Pan z nowopoznanymi ludźmi, chętnie mówi o tym, gdzie pracuje i co robi?"), przyjęły wartość 3,13.

Jeśli chodzi o rozkład wypowiedzi ankietowanych dotyczących spójności między komunikacją na linii organizacja-pracownik a informacjami przekazywanymi interesariuszom zewnętrznym, to na pytanie „Czy, jeśli firma lub jej produkty są reklamowane w mediach, to uważa Pani/Pan, że wizerunek firmy odpowiada jej wizerunkowi rzeczywistemu?", badani udzielili następujących odpowiedzi: „zdecydowanie nie" lub „raczej nie" – 23,2%, „nie mam zdania" – 10,8%, „raczej tak" lub „zdecydowanie tak" – 26,8%[5]. Ocena wystawiona spójności komunikatów wewnętrznych z tymi rozsyłanymi do otoczenia wyniosła 3,03.

Mimo iż ankietowani nie najwyżej oceniają komunikację zachodzącą w ich organizacjach i stopień własnego utożsamiania się z firmą, więcej niż połowa z nich (59,3%) jest zdania, że klienci (petenci, interesanci) są zwykle zadowoleni ze współpracy z organizacją.

Uogólniając wyniki analizy powiedzieć można, iż:

1) reprezentowane przez ankietowanych organizacje nie w pełni wykorzystują możliwości komunikacji wewnętrznej, będącej podstawowym narzędziem *employee branding*. O ile nieformalne sposoby komunikowania się oceniane są przez dużą część badanych dobrze, to zarówno wewnętrzny *public relations*, jak

---

[4] Szacując stopień identyfikacji, wzięto pod uwagę rangi dla trzech stwierdzeń z kwestionariusza ankiety: (1) „Mam poczucie, że dzięki mojej pracy wpływam na losy firmy", (2) „Mogę powiedzieć, że >pasuję< do organizacji, w której pracuję", (3) „Zgadzam się (utożsamiam się) z celami firmy".

[5] Dane nie sumują się do 100%, gdyż część respondentów wskazała opcję „Nie dotyczy, ani firma ani jej produkty nie są reklamowane w mediach".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

i rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi nie sprzyjają umacnianiu wizerunku marki organizacji poprzez zatrudnionych;

2) podejmowanych jest zbyt mało działań ułatwiających pracownikom internalizowanie celów i wartości organizacji. Firmy nie dbają o to, by członkowie w pełni identyfikowali się z firmą; nie są też zorientowane na przekonanie zatrudnionych, że ci, swoimi kwalifikacjami i zaangażowaniem w realizację zadań zawodowych, przyczyniają się do osiągania celów organizacji;

3) komunikaty wysyłane przez zatrudnionych interesariuszom zewnętrznym nie zawsze służą wzmacnianiu siły marki – dość duży odsetek ankietowanych pracowników nie wypowiada się o swojej firmie pochlebnie;

4) relacje z klientami zewnętrznymi układają się w co drugiej firmie poprawnie, co stanowić może o długotrwałym ich związku z daną organizacją.

5) tylko ¼ firm dba o spójność komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

6.3. Wizerunek *employer brand* i wybrane narzędzia zarządzania marką a przywiązanie do pracodawcy

W ramach realizacji metodologicznego celu badań założono przeprowadzenie analizy zależności zachodzących między wizerunkiem marki pracodawcy i wykorzystaniem narzędzi charakterystycznych dla *employer branding* oraz pochodną tychże działań, czyli lojalnością zatrudnionych w stosunku do pracodawcy.

Jak już wcześniej zaznaczono, jednym z najważniejszych efektów generowanych przez silną markę jest wierność klientów i innych interesariuszy. W zrealizowanym badaniu lojalność w stosunku do *employer brand* określono w odniesieniu do klientów wewnętrznych, jakimi są aktualnie zatrudnione w firmie osoby. Rezultaty pokazały raczej przeciętny poziom lojalności respondentów, przy czym wyraża się on niezbyt częstym rekomendowaniem pracodawcy, poszukiwaniem innych miejsc pracy oraz niewystarczającym poziomem motywacji do pracy. Aby dowiedzieć się, na ile te postawy zatrudnionych wynikają z oceny każdego z wymiarów wizerunku marki aktualnego pracodawcy, przeprowadzono analizy korelacyjne. Jeśli chodzi o zależność badaną w układzie poszczególne wymiary wizerunku a siła marki mierzona średnią arytmetyczną ocen dla wszystkich trzech postaw i zachowań lojalnościowych, to wartości współczynników korelacji przedstawiają się następująco: $r = 0{,}49$ dla sytuacji zakupu lub użycia; $r = 0{,}42$ dla typu użytkownika; $r = 0{,}40$ dla wymiaru cechy produktu; $r = 0{,}66$ dla korzyści funkcjonalnych; $r = 0{,}50$ dla wymiaru korzyści symbolicznych; $r = 0{,}71$ dla korzyści z doświadczania, $r = 0{,}59$ dla osobowości marki pracodawcy. Dokładniejsze dane z uwzględnieniem konkretnych zachowań lojalnościowych zawarto w tabeli 6.14.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 6.14. Współczynniki korelacji dla związków pomiędzy oceną wymiarów *employer brand* a zachowaniami charakterystycznymi dla lojalnych pracowników

Zachowania lojalnościowe / Wymiary wizerunku marki	Rekomendowanie	Nieposzukiwanie alternatyw	Motywacja do pracy
Sytuacja zakupu lub użycia	0,54	–0,09	0,37
Typ użytkownika	0,47	–0,08	0,31
Cechy produktu	0,38	–0,07	0,37
Korzyści funkcjonalne	0,78	–0,10	0,42
Korzyści symboliczne	0,58	–0,06	0,33
Korzyści towarzyszące używaniu marki	0,77	–0,12	0,54
Osobowość marki	0,67	–0,10	0,42

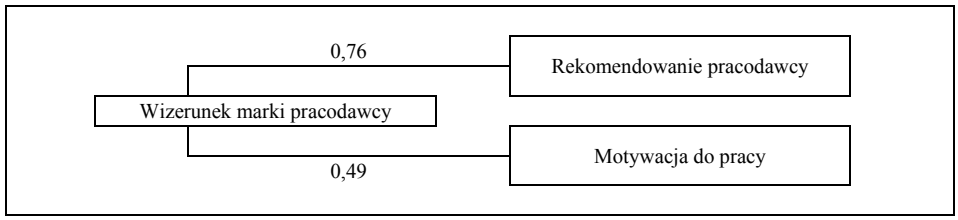
Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, ani wysoka, ani niska ocena żadnego z analizowanych wymiarów *employer brand* nie wpływa na decyzje respondentów dotyczące pozostania w obecnym zakładzie pracy. Zmiennymi najsilniej różnicującymi dwie pozostałe postawy lojalnościowe są: korzyści funkcjonalne z bycia zatrudnionym, korzyści z doświadczania oraz osobowość marki pracodawcy. Oznacza to, że im wyżej oceniany przez ankietowanego stopień zaspokojenia potrzeb, im większa duma z miejsca, w którym się pracuje i silniejsza osobowość *employer brand*, tym większe szanse na polecanie przez niego firmy jako pracodawcy i wyższy poziom motywacji do działania.

Podobne wskaźniki korelacji otrzymano, analizując wzajemne związki na linii uogólniona ocena wizerunku marki a lojalność (rysunek 6.2). Tak więc wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, że w przypadku marki pracodawcy (mimo że co trzeci z ankietowanych reprezentuje postawy charakterystyczne dla rzeczywiście lojalnego pracownika) wizerunek *employer brand* generuje siłę marki, wyrażającą się głównie ukrytym przywiązaniem do instytucji zatrudniającej. Dlatego też współczynnik korelacji dla związku między wizerunkiem organizacji zatrudniającej a lojalnością rozumianą jako trzy rodzaje postaw, czyli rekomendowanie, nieposzukiwanie alternatyw i silna motywacja, przyjmuje wartość nieco niższą niż wskaźniki szczegółowe, a wynosi ona $r = 0{,}69$.

Ocena wymiarów wizerunku *employer brand* jest także skorelowana z zachowaniami kandydatów do pracy ($r = 0{,}39$). Oznacza to, że im lepsza ocena wystawiana pracodawcy przez aktualnych pracowników, tym więcej aplikacji napływających do firmy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

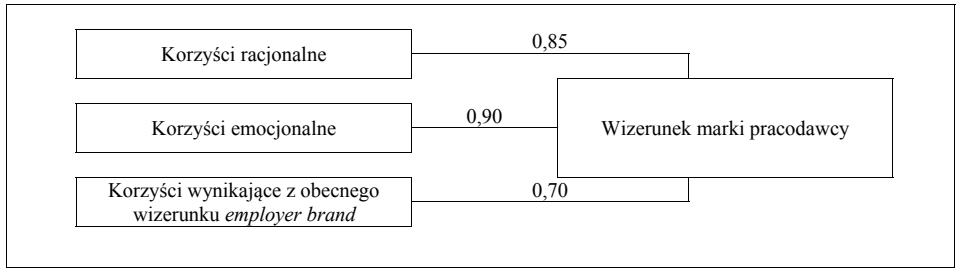


Rysunek 6.2. Wizerunek *employer brand* a lojalnościowe postawy pracowników (wartości współczynników korelacji)

Źródło: opracowanie własne.

Oceniając, na ile siła *employer brand* związana jest ze stosowaniem instrumentów umacniania marki pracodawcy, wzięto pod uwagę te opinie zatrudnionych, które dotyczyły oferowanej badanym pracownikom propozycji wartości zatrudnienia oraz praktycznego (świadomego lub nie) stosowania działań w zakresie *employee branding*. Analizy dokonano, korelując odpowiednie wskaźniki ze średnią oceną otrzymaną dla wszystkich wymiarów wizerunku marki. Nie zbadano współzależności w układzie metody zarządzania marką pracodawcy a poszczególne wymiary wizerunku *employer brand*, gdyż w wielu przypadkach oznaczałoby to jednoczesne korelowanie ze sobą zbyt dużej liczby tych samych zmiennych.

Jeśli chodzi o pierwsze z wymienionych narzędzi zarządzania, czyli *employment value proposition*, to rezultaty badawcze dowodzą istnienia silnej dodatniej współzależności pomiędzy oceną korzyści z pracy zawodowej a notą wystawioną wizerunkowi marki pracodawcy (będącą średnią ocen poszczególnych wymiarów tegoż wizerunku). Szacowany wpływ uśrednionej oceny wystawionej EVP na wizerunek *employer brand* wynosi 0,93.



Rysunek 6.3. Propozycja wartości zatrudnienia a wizerunek *employer brand* (wartości współczynników korelacji)

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższą wartość współczynnik korelacji osiąga dla związku korzyści emocjonalnych z wizerunkiem *employer brand* ($r = 0{,}90$). W przypadku korzyści

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

racjonalnych związanych z postrzeganiem pracodawcy przez podmioty zewnętrzne siła oddziaływania jest także silna, choć nieco słabsza. Wartość poszczególnych współczynników korelacji zaprezentowano na rysunku 6.3.

Kształt propozycji wartości zatrudnienia ma też pośredni wpływ na siłę marki pracodawcy mierzoną pracowniczymi postawami przywiązania do zakładu pracy ($r = 0{,}71$). Podobnie jak wizerunek marki, tak i EVP tworzy lojalność ukrytą, czyli nie oddziałuje na decyzje zatrudnionych co do pozostania/odejścia. W większym stopniu EVP wpływa na stopień polecania organizacji jako pracodawcy ($r = 0{,}80$) niż na poziom motywacji do pracy ($r = 0{,}49$). Zmiennymi kształtującymi te zachowania pracownicze w największym stopniu są: ocena korzyści racjonalnych i emocjonalnych (tabela 6.15).

Tabela 6.15. Współczynniki korelacji dla związków pomiędzy oceną składowych EVP a lojalnością pracowniczą

Zachowania lojalnościowe / Składowe EVP	Rekomendowanie	Nieposzukiwanie alternatyw	Motywacja do pracy
Korzyści racjonalne	0,77	–0,11	0,43
Korzyści emocjonalne	0,79	–0,12	0,54
Korzyści wynikające z obecnego wizerunku employer brand	0,53	–0,06	0,27

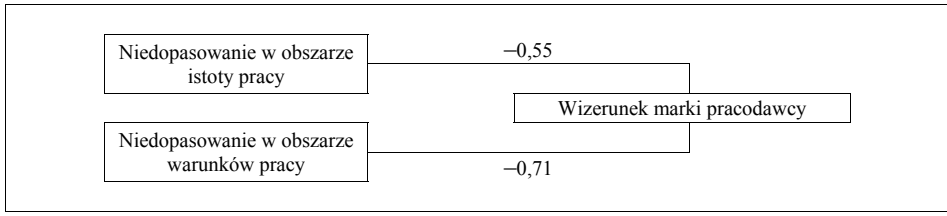
Źródło: opracowanie własne.

Jak zaznaczono w pkt 6.1, propozycja wartości zatrudnienia motywuje także kandydatów do aplikowania do firmy ($r = 0{,}42$). Szczególne znaczenie dla potencjalnych członków organizacji mają korzyści wynikające z obecnego wizerunku marki pracodawcy ($r = 0{,}43$).

W następnym etapie prac sprawdzono, czy i jak silny wpływ na wizerunek marki pracodawcy ma obserwowana przez zatrudnionych luka pomiędzy oczekiwaniami w stosunku do pracy a stopniem spełnienia tych oczekiwań w praktyce.

Analiza pokazuje tu istnienie związku zarówno w przypadku zdiagnozowanego niedopasowania w zakresie treści, jak i warunków pracy. Oba współczynniki korelacji przyjmują wartości ujemne (rysunek 6.4). Oznacza to, iż im większa, wyrażona wartością rzeczywistą, różnica między oczekiwaniami wobec pracy a stanem faktycznym, tym gorzej pracownik wypowiada się o zatrudniającej go instytucji. Inaczej rzecz ujmując: gdy oferta organizacji dotycząca treści i warunków przewyższa oczekiwania swoich członków (różnica pomiędzy oczekiwaniami a praktyką organizacyjną przyjmuje wartości ujemne), pracownik wystawia firmie noty wyższe. Nieco większą siłę zależności obserwuje się, gdy analizuje się łącznie niedopasowanie w obu obszarach. W tym przypadku wartość współczynnika korelacji (niedopasowanie a wizerunek *employer brand*) wynosi $r = –0{,}72$.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530



Rysunek 6.4. Niedopasowanie treści i warunków pracy do oczekiwań zatrudnionego a wizerunek *employer brand* (wartości współczynników korelacji)

Źródło: opracowanie własne.

Tak jak propozycja wartości zatrudnienia, tak i luka pomiędzy oferowaną treścią oraz warunkami pracy a oczekiwaniami ankietowanych dotyczącymi zatrudnienia ma wpływ na siłę *employer brand*. Obliczone (istotnie statystycznie) współczynniki korelacji przyjmują tu wartości ujemne (tabela 6.16), czyli większe niedopasowanie osłabia stopień referencji pracodawcy oraz poziom motywacji pracowniczej. Dla związku pomiędzy niedopasowaniem ocenianym łącznie dla treści i warunków pracy oraz trzech obszarów lojalności $r = –0,49$.

Wielkość omawianej luki kształtuje również zachowania potencjalnych kandydatów. Choć współzależność nie jest silna ($r = –0,27$), to wnioskować można, że informacje o niedopasowaniu przekazywane są przez pracowników interesariuszom zewnętrznym, którzy, dowiadując się o niespełnionych oczekiwaniach obecnych zatrudnionych, rezygnują z aplikowania do firmy.

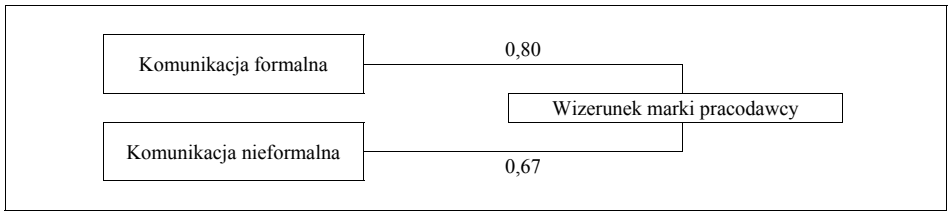
Tabela 6.16. Współczynniki korelacji dla związków pomiędzy niedopasowaniem treści i warunków pracy do oczekiwań zatrudnionego a lojalnością pracowniczą

Zachowania lojalnościowe / Wymiar niedopasowania	Rekomendowanie	Nieposzukiwanie alternatyw	Motywacja do pracy
Istota pracy	–0,31	0,09	–0,26
Warunki zatrudnienia	–0,66	0,10	–0,33

Źródło: opracowanie własne.

Warto także zanalizować zależności pomiędzy oceną działań w obszarze motywowania pracowników do udziału w budowie marki a siłą aktualnej *employer brand*. Zgodnie z wynikami badań oba narzędzia *employee branding*, czyli komunikacja formalna i nieformalna mają wpływ na ocenę wizerunku marki podmiotu zatrudniającego (rysunek 6.5). Jeśli pod uwagę wziąć uogólnioną ocenę przepływu informacji w obrębie instytucji wystawioną przez respondentów, to wartość współczynnika korelacji równa się 0,81.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530



Rysunek 6.5. Instrumenty *employee branding* a wizerunek *employer brand* (wartości współczynników korelacji)

Źródło: opracowanie własne.

Jako że przekazywanie informacji wewnątrz przedsiębiorstwa jest instrumentem wzmacniania identyfikacji z nią jej członków, współzależność zaobserwowano też na linii identyfikacja z organizacją – wizerunek *employer brand*. Siła zależności jest tu podobna, a wskaźnik korelacji przyjmuje wartość $r = 0{,}79$.

Nieco słabiej na *image* marki oddziałuje zgodność komunikatów wewnętrznych z tymi rozsyłanymi przez organizację do otoczenia. Korelacja oceniana jest tu na 0,58 (współczynnik obliczono dla 3293 obserwacji – wykluczono te obserwacje, w których respondent zadeklarował, że „ani firma, ani jej produkty nie są reklamowane w mediach").

Współzależność występuje też pomiędzy obrazem *employer brand* a relacjami z klientami spoza danej organizacji ($r = 0{,}48$). Potwierdza to opinię, że usatysfakcjonowany pracownik przenosi swoje zadowolenie na kontakty z osobami z zewnątrz.

Ze względu na fakt, że jednym z podstawowych narzędzi umacniania marki pracodawcy jest zarządzanie zasobami ludzkimi, trzeba wspomnieć o rezultatach badawczych dotyczących tego aspektu działalności organizacji. Opierając się na wypowiedziach ankietowanych o wybranych subfunkcjach polityki personalnej, ustalono, że wpływ ogólnej oceny realizacji zarządzania zasobami ludzkimi (dokonanej przez respondenta) na jego opinię o wizerunku *employer brand* jest bardzo silny ($r = 0{,}85$). Wartość konkretnych współczynników korelacji, dotyczących poszczególnych obszarów polityki kadrowej, przedstawia się natomiast następująco:

- $r = 0{,}80$ – szkolenie i rozwój kadr a wizerunek *employer brand*;
- $r = 0{,}76$ – motywowanie pozafinansowe a wizerunek *employer brand*;
- $r = 0{,}68$ – ocena polityki wynagradzania a wizerunek *employer brand*;
- $r = 0{,}67$ – pozyskiwanie pracowników a wizerunek *employer brand*;
- $r = 0{,}58$ – ocena pracownicza a wizerunek *employer brand*.

Tak więc właściwie realizowane zarządzanie zasobami ludzkimi w znaczący sposób umacnia siłę marki pracodawcy mierzoną oceną jej wizerunku w oczach

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

obecnego personelu. Z kolei rozwiązania dysfunkcjonalne, niesatysfakcjonujące członków organizacji, są w stanie zdecydowanie siłę tę osłabić.

Potwierdzeniem tego wniosku mogą być wyniki analizy dotyczące współzależności zachodzących pomiędzy oceną respondentów wystawioną działaniom w obszarze *employee branding* a lojalnością pracowniczą (r = 0,63). Na siłę *employer brand* ma bowiem wpływ zarówno sposób formalnego, jak i nieformalnego przepływu informacji wewnątrz firmy. Oba typy komunikacji pozytywnie wzmacniają skalę rekomendacji pracodawcy w otoczeniu oraz oczekiwane przez instytucję postawy jej członków (tabela 6.17). W przypadku uśrednionej oceny wystawionej przez badanych *employee branding* współczynniki korelacji przyjmują wartości: r = 0,74 – dla związku *employee branding* z polecaniem pracodawcy; r = 0,42 – dla związku *employee branding* a motywacja do pracy.

Komunikacja wewnętrzna oddziałuje ponadto na sposób postrzegania organizacji przez potencjalnych jej członków. Rezultaty empiryczne wskazują na związek pomiędzy formalnymi i nieformalnymi komunikatami a liczbą aplikacji napływających do firmy – r = 0,33.

Tabela 6.17. Instrumentarium *employee branding* a lojalność pracownicza (wartości współczynników korelacji)

Zachowania lojalnościowe / Komunikacja wewnętrzna	Rekomendowanie	Nieposzukiwanie alternatyw	Motywacja do pracy
Komunikacja formalna	0,70	–0,12	0,43
Komunikacja nieformalna	0,64	–0,07	0,31

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku komunikacji formalnej czynnikiem, który bardziej znacząco oddziałuje na wierność wobec pracodawcy, są procedury zarządzania zasobami ludzkimi (r = 0,65); w mniejszym stopniu jest to wewnętrzny PR (r = 0,51). Szczególnie silne związki zanotowano w odniesieniu do funkcji szkoleniowej organizacji i pozafinansowego pobudzania motywacji. Wartości konkretnych współczynników korelacji dla zależności pomiędzy wybranymi subfunkcjami zarządzania zasobami ludzkimi a lojalnością zawarto w tabeli 6.18.

Jeśli chodzi o wpływ sposobu realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi na przyciąganie kandydatów, to jest on raczej słaby (r = 0,35). Analiza pokazuje, że stosunkowo największe znaczenie (spośród analizowanych działań w zakresie zzl) z punktu widzenia przyszłych pracowników ma stosowana polityka wynagradzania (r = 0,36). Co ciekawe, nie odnotowano związku pomiędzy liczbą zgłoszeń a protekcyjnymi przyjęciami do pracy.

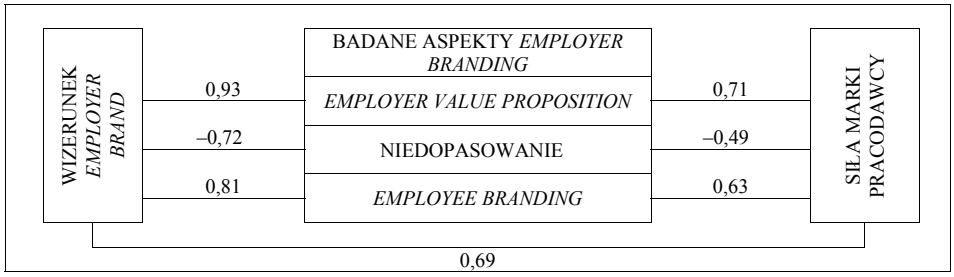
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 6.18. Współczynniki korelacji dla związków pomiędzy obszarami zarządzania zasobami ludzkimi a lojalnością pracowniczą

Zachowania lojalnościowe / Obszar zzl	Rekomendowanie	Nieposzukiwanie alternatyw	Motywacja do pracy
Szkolenie i rozwój	0,67	–0,09	0,51
Motywowanie pozafinansowe	0,70	–0,10	0,41
Wynagradzanie	0,61	–0,12	0,31
Pozyskiwanie kadr	0,59	–0,09	0,34
Ocena pracownicza	0,49	–0,10	0,28

Źródło: opracowanie własne.

Zaobserwowane związki uświadamiają złożoność istoty marki pracodawcy. Pokazują, że na jej wizerunek wpływa wiele rozwiązań stosowanych w organizacji. Jeśli chodzi o narzędzia zarządcze, które brano pod uwagę w badaniu, to (rozważając wartość bezwzględną współczynników korelacji) najsilniej na ocenę wizerunku *employer brand* w oczach aktualnych pracowników oddziałuje aktualna propozycja wartości zatrudnienia oraz szeroko rozumiana formalna i nieformalna komunikacja wewnętrzna, będąca tu synonimem działań charakterystycznych dla *employee branding*. Działania te kształtują także pośrednio lojalność w stosunku do marki. Ponieważ jest ona pochodną wizerunku, który może osłabiać siłę pochodzącą z działań zarządczych, zależności są tu nieco słabsze, choć nadal znaczące. Graficzne odwzorowanie tych powiązań przedstawiono na rysunku 6.6.



Rysunek 6.6. *Employer branding*, wizerunek i siła *employer brand* – siła zależności (wartości współczynników korelacji)

Źródło: opracowanie własne.

W dobie wojny o talenty pamiętać też trzeba o związkach zachodzących pomiędzy działalnością firmy a skutecznością w zakresie pozyskiwania kandydatów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Choć przeprowadzone badanie nie dowiodło znaczącej siły oddziaływania ocen wystawianych działaniom zarządczym przez aktualnych pracowników na liczbę napływających aplikacji, to zależność taka została jednak odnotowana. Powiedzieć zatem można, że każdy z analizowanych obszarów zarządzania organizacją kształtuje postawy i zachowania potencjalnych jej członków.

6.4. Wnioski z badań

Teza postawiona w części badawczej pracy, zakładająca, że wizerunek marki przeciętnego polskiego pracodawcy oceniany jest przez zatrudnionych raczej niekorzystnie, została potwierdzona. Biorąc pod uwagę zastosowaną skalę pomiarową od 1 do 5, wizerunek *employer brand* został oszacowany na 3,15, a siła jego oddziaływania, mierzona stopniem lojalności, na 3,24[6].

Jeśli chodzi o poszczególne wymiary wizerunku, to najlepsze oceny uzyskano dla obszaru cechy produktu. Ankietowani doceniają, że mogą na codzień współpracować z innymi członkami organizacji i korzystać z nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Tym, co jednak nie satysfakcjonuje ich zupełnie, są stosowane w ich firmach rozwiązania w zakresie zaspokajania potrzeb szacunku i uznania zatrudnionych (wymiar korzyści funkcjonalnych) oraz nepotyzm i kumoterstwo (wymiar korzyści symbolicznych).

Konsekwencją tych spostrzeżeń jest raczej niska wartość wskaźnika polecania organizacji jako pracodawcy. Respondenci zbyt rzadko rekomendują swoje miejsca pracy innym, zbyt często, kiedy rozmawiają o pracodawcy z osobami z zewnątrz, wypowiadają się o nim negatywnie lub wolą zachować w tajemnicy informacje o swojej pozycji zawodowej.

Niewysoka ogólna nota wystawiana wizerunkowi *employer brand* może być też powodem (choć nie potwierdziły tego analizy korelacyjne) poszukiwania innych miejsc zatrudnienia. Za niepokojący należy uznać fakt, że ⅓ ogółu ankietowanych już podjęła kroki w kierunku znalezienia innej pracy.

Przyczyn niewystarczającej siły *employer brand* doszukiwać należy się w niesatysfakcjonujących ankietowanych rozwiązaniach wewnątrzorganizacyjnych. Analizując rezultaty badawcze, stwierdzić należy, iż:

– zbyt wielu respondentów rozczarowanych jest propozycją wartości zatrudnienia;

– zarówno treść, jak i warunki oferowanej pracy nie w pełni odpowiadają oczekiwaniom ankietowanych;

---

[6] Uzupełniającą miarą siły *employer brand* był wskaźnik dotyczący liczby kandydatów starających się o zatrudnienie. Także i w tym przypadku wartość wskaźnika okazała się przeciętna (3,27).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

– komunikowanie, które stanowi jedno z ważniejszych narzędzi wzmacniania identyfikacji członków organizacji z instytucją, jest zbyt nisko oceniane przez badanych;

– zarządzanie zasobami ludzkimi, za pomocą którego umacniać powinno się siłę *employer brand*, nie tylko tej funkcji nie spełnia, ale wręcz siłę marki osłabia. Zatrudnieni dostrzegają nepotyzm, przestarzałe zasady wynagradzania, nieumiejętność pozafinansowego pobudzania motywacji do pracy oraz brak systematycznej informacji zwrotnej o efektach swojej pracy.

Biorąc pod uwagę powyższe, organizacjom, które zamierzają umacniać swoje marki pracodawców, należałoby zalecić:

– systematyczne diagnozowanie potrzeb i oczekiwań grupy docelowych pracowników, czyli tych, których odejście byłoby dla firmy niekorzystne;

– prace nad propozycją wartości zatrudnienia mające na celu jak najpełniejsze dostosowanie EVP do oczekiwań tej grupy;

– rozwijanie komunikacji wewnętrznej, a przede wszystkim tego obszaru wewnętrznego *public relations*, który dotyczy rzetelnego informowania zatrudnionych o planach organizacji na przyszłość;

– zdecydowane doskonalenie rozwiązań w zakresie wszystkich aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym naciskiem na procedury doboru, wynagradzania i oceniania.

Podkreślić tu należy, że żaden z powyżej wymienionych kierunków działań nie może zostać pominięty, a przemiany powinny dokonywać się równocześnie. Choć zastosowane narzędzie badawcze ma ograniczenia (przyjęcie perspektywy pracownika nie pozwoliło na zebranie w pełni rzetelnych informacji o tak ważnym aspekcie siły marki pracodawcy, jakim jest przyciąganie kandydatów do zatrudnienia), to analiza zebranych przy jego wykorzystaniu danych pozwoliła stwierdzić, że wskazane powyżej obszary zarządzania są ze sobą ściśle powiązane. Ich systemowy charakter i rola w procesie umacniania marki pracodawcy sprawiają, że organizacja winna działać „na wszystkich frontach". Dowodem na istnienie współzależności są wyniki analiz korelacyjnych, potwierdzających założenia teoretyczne, zgodnie z którymi budowanie *employer brand* jest holistycznym podejściem do zarządzania organizacją. Tak więc na wizerunek marki pracodawcy, a pośrednio na jej siłę, wpływ ma nie tylko kształt propozycji wartości dla pracownika, ale i ocena wystawiana przez zatrudnionych wszelkim obszarom działalności kierowniczej.

Jednym z celów przyświecających pracom badawczym było poznanie istoty marki organizacji jako pracodawcy poprzez określenie tych wymiarów jej wizerunku oraz listy zmiennych je kształtujących, które w największym stopniu stanowią o sile *employer brand*. By w pełni cel ten zrealizować, jednym z etapów prac nad zebranymi danymi uczyniono analizę regresji, dzięki której określa się współzmienność zmiennych. Przedmiotem analizy (zmienną wyjaśnianą) była siła marki pracodawcy mierzona lojalnością pracowniczą, którą starano się wyjaśnić za pomocą siedmiu predyktorów, czyli wymiarów wizerunku *employer brand.*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Stosując program SPSS, otrzymano wartości ważnych (z punktu widzenia modelu regresji) współczynników: niestandaryzowanych *B* – współczynniki kierunkowe, istotności *t*[7] (tabela 6.19). Ponieważ w przypadku rezultatów uzyskanych w badaniach własnych nie wszystkie współczynniki *t* mają wartość 0, trzy predyktory (typ użytkownika, cechy produktu, korzyści symboliczne) usunięto z modelu.

Tabela 6.19. Współczynniki ważne z punktu widzenia równania regresji

Model	Współczynniki:	
	niestandaryzowany *B*	istotności *t*
Stała	1,582	0,000
Sytuacja zakupu lub użycia	0,032	0,000
Typ użytkownika	–0,011	0,239
Cechy produktu	0,019	0,023
Korzyści funkcjonalne	0,151	0,000
Korzyści symboliczne	0,007	0,382
Korzyści z doświadczania	0,268	0,000
Osobowość marki	0,074	0,000
Zmienna zależna: siła marki pracodawcy		

Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku funkcja regresji ma zatem postać:

$$SMP = 1{,}582 + 0{,}032 \times SZU + 0{,}151 \times KF + 0{,}268 \times KZD + 0{,}074 \times OM,$$

gdzie:

SMP – siła marki pracodawcy,
SZU – sytuacja zakupu lub użycia,
KF – korzyści funkcjonalne,
KZD – korzyści z doświadczania,
OM – osobowość marki.

Zmienne wykorzystane w badaniu jako charakterystyki poszczególnych wymiarów wizerunku marki pracodawcy opisują jej rzeczywistą siłę w około 50% (skorygowane $R^2 = 0{,}546$). Ponadto wszystkie zmienne niezależne są ze sobą silnie skorelowane (tabela 6.20), co niekorzystnie wpływa na jakość modelu re-

[7] Aby zbadać, które z predyktorów są istotne w równaniu, a które nie wnoszą ważnych informacji, wykorzystuje się test *t*, w którym badana jest hipoteza, że w badanej populacji współczynnik kierunkowy dla ocenianej zmiennej niezależnej wynosi 0.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

gresji. Zdaniem G. Wieczorkowskiej i J. Wierzbińskiego[8] takie równanie regresji nie nadaje się do przewidywania i należałoby zastanowić się nad usunięciem lub przekształceniem wybranych zmiennych objaśniających.

Tabela 6.20. Współczynniki korelacji pomiędzy poszczególnymi predyktorami

Współczynnik	SZU	KF	KZD	OM
SZU	1	0,62	0,58	0,57
KF	–	1	0,77	0,71
KZD	–	–	1	0,69
OM	–	–	–	1

Źródło: opracowanie własne.

By zatem zwiększyć wartość predykcyjną modelu, wyeliminowano z niego większość predyktorów i pozostawiono ten, którego związek ze zmienną zależną jest najsilniejszy, czyli korzyści z doświadczania. W efekcie uzyskano równanie regresji następującej postaci:

$$SMP = 1{,}914 + 0{,}427 \text{ x } KZD.$$

Uproszczony model w nieco niższym stopniu opisuje rzeczywistość (skorygowane $R^2 = 0{,}508$), ale jednocześnie zdecydowanie lepiej służy przewidywaniu. Wskaźnik przy zmiennej objaśniającej informuje, że zmiana oceny badanych na temat korzyści z doświadczania marki pracodawcy o 1 punkt „na plus"/„na minus" powoduje wzrost/obniżenie siły *employer brand* o 0,427 punktu.

Zaproponowany model nie jest doskonały. Jednak, jeśli wrócić do stwierdzeń, na podstawie których zbudowano wskaźnik dla wybranego predyktora: „Praca zawodowa sprawia mi przyjemność", „Jestem dumna/dumny z miejsca, w którym pracuję", „Mogę powiedzieć, że >pasuję< do organizacji, w której pracuję", „Zgadzam się (utożsamiam się) z celami firmy", „Dzięki pracy mogę zaspokajać moje indywidualne potrzeby", to okazuje się, że tyczyły one zasadniczo dwu składowych propozycji wartości zatrudnienia, czyli funkcjonalnych i emocjonalnych korzyści z pracy zawodowej. Jak pokazano w analizie zależności, to właśnie EVP, a szczególnie te dwie jej składowe najsilniej oddziałują na wizerunek i siłę marki pracodawcy. Równanie regresji oddaje zatem rezultaty analiz korelacyjnych. Jeśliby chcieć przewidywać siłę marki danego pracodawcy, opierając się na opiniach aktualnie zatrudnionych, to najlepiej pytać ich o ocenę oferowanej propozycji wartości zatrudnienia w wymiarze korzyści racjonalnych i symbolicznych.

[8] G. Wieczorkowska, J. Wierzbiński, *Statystyka. Analiza badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007, s. 288–289.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Niestety i wtedy, co wytknęliby z pewnością statystycy, badacz spotkałby się z problemem skorelowania zmiennych. Wydaje się jednak, że w przypadku próby opisu takiego zjawiska, jakim jest praca człowieka, bardzo trudno znaleźć zmienne objaśniające, które byłyby kompletnie od siebie niezależne.

Specjaliści zajmujący analizą marek zgodni są co tego, że praktycznie każde badanie wizerunku marki to pytanie o emocje. Będą one silne już w przypadku określania skojarzeń odbiorców co do takiego produktu, jak napój gazowany, a o wiele mocniejsze, gdy (tak jak w było to w badaniach własnych) respondenci proszeni zostaną o ustosunkowanie się do treści i warunków zatrudnienia, czyli zmiennych, od których w dużym stopniu zależy jakość prywatnego i zawodowego życia człowieka. Dlatego też, tak jak czyni się to w przypadku marki konkretnego produktu, ewaluacja siły *employer brand* powinna być uzupełniona jej wyceną w sensie finansowym. Być może już niedługo zasady takiej wyceny zostaną opracowane, niestety, jak na razie, i interesarusze wewnętrzni, i zewnętrzni zadowolić się muszą bardziej jakościową oceną jej kapitału.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

ZAKOŃCZENIE

Jak zaznaczono we wstępie do pracy, niniejsze opracowanie ma głównie charakter poznawczy. Przedstawia argumenty przemawiające za stosowaniem *employer branding* oraz wskazuje na sposoby zarządzania marką pracodawcy.

By pokazać przesłanki stanowiące o konieczności świadomego angażowania się organizacji w realizację założeń *employer branding*, rozważania rozpoczęto od zaprezentowania przemian zachodzących w otoczeniu instytucji. Scharakteryzowano zmiany na współczesnym rynku pracy, z uwzględnieniem oczekiwań najmłodszego pokolenia dotyczących życia zawodowego oraz dylematów organizacji w związku z wojną o utalentowaną kadrę (rozdział pierwszy). Listę zewnętrznych determinant stanowiących o potrzebie umacniania marki pracodawcy uzupełniono prezentacją uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych. Z szeregu czynników wybrano te najważniejsze zdaniem autorki z punktu widzenia kształtowania *employer brand*, decydujące o możliwości konkurowania organizacji w oparciu o zasoby niematerialne, a do grupy tychże zaliczono tożsamość firmy, zasoby ludzkie oraz markę (rozdział drugi). Aby odnieść rozważania do praktyki gospodarczej naszego kraju, w opracowaniu zaprezentowano także rezultaty badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracujących Polaków (rozdział piąty). Pokazują one, że siła marki wielu rodzimych pracodawców jest niewystarczająca, żeby motywować aktualnie zatrudnionych do pełnego zaangażowania się w realizację zadań zawodowych oraz przyciągać kandydatów. Z badań wynika zatem, że podmioty oferujące zatrudnienie na polskim rynku pracy winny podjąć działania w kierunku bardziej świadomego wzmacniania swoich marek pracodawców.

Drugą część pracy rozpoczęto od pokazania idei *employer branding* oraz konkretnych narzędzi wzmacniania siły marki pracodawcy (rozdział trzeci). W pierwszej kolejności dokonano przeglądu różnych podejść do omawianej koncepcji i wskazano na niejasności z nią związane. Jako konsekwencję tychże niejasności zaproponowano: (1) by *employer branding* traktować jak holistyczne podejście do zarządzania i ogólnie pod pojęciem tym rozumieć proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną *employer brand*; (2) modelowe ujęcie *employer branding*, łączące dorobek marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi. Procedury umacniania marki pracodawcy zaprezentowano w rozdziale czwartym. Te teoretyczne rozważania uzupełniono wnioskami z badań empirycznych (rozdział szósty), które wskazują na

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

faktyczne powiązania zachodzące pomiędzy realizacją poszczególnych działań w obszarze *brandingu* a siłą marki organizacji jako pracodawcy.

Szczególne znaczenie z punktu widzenia celów pracy mają rozważania, odnoszące się do wyników badań empirycznych. Choć badanie nie spełnia warunku reprezentatywności, to analiza przeprowadzona na podstawie wypowiedzi niemal 5500 respondentów pozwoliła zrealizować wszystkie założone zadania badawcze. Ustalono, że:

1. W odniesieniu do zakładanych celów praktycznych:

– wizerunek *employer brand* rodzimego pracodawcy jest oceniany przez zatrudnionych na 3,15 (w skali od 1 do 5),

– przeciętna wartość siły *employer brand* polskiego zatrudniającego jest niewiele wyższa i wynosi 3,24,

– przyczyną słabej siły marki pracodawców jest nieodpasowanie pomiędzy oczekiwaniami pracowników a ofertą zatrudnienia (EVP, warunki i treść pracy) oraz nieumiejętność zatrudniających w zakresie „wykorzystywania" kadr jako ambasadorów marki.

2. W odniesieniu do celów metodologicznych:

– istnieje znacząca zależność między wizerunkiem marki pracodawcy a siłą tejże marki mierzoną lojalnością pracowników ($r = 0{,}69$),

– wszelkie analizowane narzędzia zarządzania marką pracodawcy mają silny wpływ na ocenę wizerunku marki.

3. W odniesieniu do celów teoretycznych:

– wszystkie wzięte w badaniu pod uwagę wymiary wizerunku *employer brand* kształtują siłę tej marki,

– największy wpływ na lojalność zatrudnionych mają szeroko rozumiane korzyści z codziennego doświadczania marki pracodawcy, czyli przyjemność z pracy zawodowej, duma z miejsca pracy, utożsamianie się z celami firmy oraz możliwość zaspokajania poprzez pracę indywidualnych potrzeb jednostki.

Jak zaznaczono we wnioskach z badań, zmienne użyte do opisu wymiarów wizerunku *employer brand* nie w pełni opisują zjawisko, jakim jest siła marki pracodawcy. Autorka ma jednak nadzieję, że każde kolejne badanie, mające na celu pomiar siły *employer brand*, które uda jej się w przyszłości zrealizować, będzie miało, na skutek wprowadzanych w narzędziu badawczym modyfikacji, większą wartość predykcyjną. Wyniki analizy regresji wskazują przede wszystkim na konieczność doboru takich zmiennych jednostkowych, które będą jak najsłabiej ze sobą skorelowane, co pozwoli na budowę wskaźników będących rzetelniejszymi predyktorami. Zadanie to jest o tyle trudne, że w przypadku organizacji pomiędzy wszystkimi jej podsystemami i cechami podsystemów zachodzą wzajemne relacje[1]. Może się zatem okazać, że nie uda się tak dobrać wszystkich zmiennych objaśniających, by współzależność między nimi nie była istotna pod względem statystycznym.

---

[1] M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1996, s. 81.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Przedstawione w pracy argumenty dowodzące wzrastającej roli *employer branding*, sugerują konieczność doskonalenia nie tylko narzędzi umacniania marki pracodawcy, ale i instrumentów kontrolnych. Dzięki dokładnemu pomiarowi siły *employer brand* i źródeł tej siły organizacje zdolne będą do szacowania stopnia osiągania celów w obszarze budowy marki pracodawcy i (tym samym) do modyfikowania konkretnych działań.

W literaturze przedmiotu spotkać się można z opinią, iż *employer branding* jest jednym z instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi[2]. Zdaniem autorki, ponieważ *employer branding* wymaga od firmy zintegrowania działań w obszarze zarządzania kadrami, marketingu, kształtowania warunków pracy i rachunkowości, przyjąć należy, że jest jedną z ogólnych metod zarządzania organizacją. Z tego też względu z dużą dozą prawdopodobieństwa zakładać można, że koncepcja będzie ewoluowała w kierunku *employment branding*[3], czyli budowania marki zatrudnienia. O ile obecnie *employer branding* kojarzony jest najczęściej z akcjami wizerunkowymi nastawionymi na rekrutację optymalnej liczby kandydatów, to w przyszłości nastąpi przeniesienie punktu ciężkości z procesu werbunku na zarządzanie marką oferowanej treści pracy i warunków, w jakich jest ona wykonywana. Konieczności zmiany orientacji dowodzą m. in. rezultaty badań własnych, z których wynika, że dysonans między oczekiwaniami pracowników związanymi z istotą i warunkami pracy a stopniem ich spełnienia w dużym stopniu kształtuje zarówno wizerunek marki pracodawcy, jak i jej siłę.

Prognozę taką potwierdzają wypowiedzi członków Chartered Institute of Personnel and Development, których zdaniem na budowanie marki pracodawcy (oraz zarządzanie zasobami ludzkimi) coraz większy wpływ będzie miał marketing, co wyrażać się będzie w[4]: coraz częstszym korzystaniu z wyników badania opinii pracowników i badań marketingowych wśród potencjalnych pracowników; indywidualizacji i uelastycznianiu narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, które pozwolą organizacji zatrzymywać pracowników przez dłuższy czas; wprowadzaniu działań mających na celu dostosowywanie treści i warunków pracy do możliwości psychofizycznych człowieka, co w praktyce oznaczać będzie także zmianę w podejściu do pozyskiwania pracowników (tradycyjne techniki zatrudniania nastawione na dobór pod kątem wymagań stanowiska zastąpione zostaną

---

[2] Np.: D. Ulrich, *Hot HR Issues for the Next Two Years, The Conference Board of Canada. Insights You Can Count On*, www.conferenceboard.ca [12.01.2009]; L. Sartain, *Branding from the Inside Out: HR`s Role as Brand Builder*, [w:] Losey M., Meisinger S., Ulrich D., *The Future of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Haboken 2005, New Jersey, s. 183.

[3] Pojęciem „*employment branding*" w odniesieniu do kierunków rozwoju *employer branding* posługuje się także M. Edwards, przedstawiciel Kings College – R. Arvinen-Muondo, S. J. Perkins, *Commitment, Engagement and Employer Branding, The Voice and Value Conference*, London School of Economics, Event Report March 2008, CIPD, London 2008, s. 5.

[4] S. Jenner, S. Taylor, *Employer Branding – Fad or the Future for HR?*, [w:] *Employer Branding. The Latest Fad or the Future for HR?*, CIPD, London 2007, s. 8–9.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

dopasowaniem zadań zawodowych do preferencji danej osoby). Członkowie Instytutu zauważają ponadto, że[5]:

– tak jak w przyszłości zmniejszy się liczba marek produktów i usług, ponieważ najsilniejsze obecnie marki będą jeszcze silniejsze, tak zmniejszy się liczba uznanych pracodawców;

– coraz trudniej będzie organizacji utrzymywać długotrwałe związki z pracownikami, gdyż ci będą chcieli „doświadczać" różnych marek pracodawców, a nie wiązać całego swojego życia zawodowego tylko z jednym podmiotem.

H. Rosethorn[6], opierając się na rozważaniach R. Cliftona[7], dotyczących przyszłości marek, wskazuje na dodatkowe wyzwania stojące przed *employer branding*. Autorka dostrzega konieczność łączenia działań w obszarze budowy marki pracodawcy ze społeczną odpowiedzialnością biznesu oraz wrażliwością kulturową.

Podobnie *employer branding* widzi B. Minchington. Wskazując na ewolucję w obszarze budowania marki pracodawcy od modelu *employer branding* 1.0 do *employer branding* 3.0, określa on następujące kierunki rozwoju tej koncepcji[8]:

– zmianę celowości działalności *employer brandingowej*: od wypełniania wakatów – *employer branding* 1.0, poprzez budowanie zaangażowania pracowników – *employer branding* 2.0, do „making the word a better place" – *employer branding* 3.0;

– zmianę perspektywy patrzenia na problemy organizacyjne: od perspektywy pracodawcy – *employer branding* 1.0, poprzez perspektywę pracownika – *employer branding* 2.0, po spojrzenie przez pryzmat wszystkich interesariuszy – *employer branding* 3.0;

– zmianę relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą: pracodawcy i pracownikowi zależy na związaniu się z jedną organizacją przez całe życie zawodowe – *employer branding* 1.0, ludzie są zaangażowani w pracę dla kilku organizacji (realizują kilka równoległych ścieżek kariery) – *employer branding* 2.0, praca i życie prywatne „przeplatają się" wzajemnie, trudno jest te dwie sfery od siebie oddzielić – *employer branding* 3.0.

Powyżej zaprezentowane trendy nie wyczerpują listy wyzwań stojących przed *employer branding*. Obecnie, czego dowodzą badania empiryczne przeprowadzone przez B. Minchingtona wśród 1789 organizacji z całego świata, jednym z najważniejszych problemów osób zajmujących się w firmach *employer brandingiem*

---

[5] G. Mouse, *The Changing World of Employment Brand and HR*, [w:] *Employer Branding*…, s. 11.

[6] H. Rosethorn [red.], *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*, Gower Publishing Limited, Farnham and Burligton 2009, s. 194–211.

[7] R. Clifton, *The Future of Brands*, www.brandchannel.com/images/papers/futureofbrands.pdf [23.12.2011].

[8] B. Minchington, *Employer Branding Global Implications for Leaders in South Africa*, www.expocapital.humano.net/wp-content/ponencias/brett_minchington.pdf [23.01.2012].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

jest pozyskanie środków finansowych na działalność związaną z umacnianiem marki pracodawcy[9]. Jednak obserwacja praktyki organizacyjnej pozwala stwierdzić, że kwestie finansowe mogą już w najbliższej przyszłości nie być dominujące. Informatyzacja i idąca za nią wirtualizacja działalności gospodarczej sprawiają, że coraz więcej działań zarządczych jest mniej kosztownych. Wirtualny świat staje się miejscem realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi: w cyberprzestrzeni ma miejsce nabór, dobór i adaptacja pracownicza; w Internecie ludzie uczą się wzajemnie od siebie, poszerzają swą wiedzę i rozwijają umiejętności. Ale co najważniejsze: rozwój technologii pozwala pracować elastycznie. Dając możliwość realizacji zadań zawodowych w dowolnym czasie i miejscu, sprzyja budowaniu równowagi między życiem prywatnym a organizacyjnym i indywidualizacji fizycznych warunków zatrudnienia. Co prawda, praca na odległość wymaga legitymowania się tak zwanymi kompetencjami wirtualnymi[10]. Lecz pamiętać trzeba, że przynajmniej dla najmłodszego z pokoleń nierealna rzeczywistość jest środowiskiem zupełnie naturalnym[11], technologia szóstym zmysłem oraz narzędziem poznawania świata[12], a i coraz większa część przedstawicieli wcześniejszych generacji doskonale radzi sobie z korzystaniem z narzędzi mediów społecznościowych oraz budowaniem relacji *online*.

Takie tendencje, jak informatyzacja zarządzania zasobami ludzkimi czy prowadzenie badań społecznych w Internecie, sprawiają, że Sieć staje się także miejscem umacniania marki pracodawcy. Jak podkreśla wręcz K. Sobótka, specjalistka do spraw kadrowych w Eurobanku, „budowanie wizerunku pracodawcy musi przenieść się do wirtualnego świata"[13]. W rezultacie konieczne będzie m. in.: jeszcze większe dbanie organizacji o internetowe podstrony poświęcone pracy i karierze, doskonalenie procesu pozyskiwania kadr przy wykorzystaniu narzędzi elektronicznych, zaistnienie na wirtualnych targach pracy, inwestowanie w *e-learning* i jego nowe formy, tworzenie blogów firmowych (również wewnętrznych). Podążając tym tropem rozważań, stwierdzić można, iż *employer branding* w coraz większym stopniu korzystać będzie z rozwiązań charakterystycznych dla działalności B2E (*Business to Employee*) i to zarówno w wąskim tego pojęcia znaczeniu (portale internetowe dla obecnych i potencjalnych członków organizacji wspierające realizację funkcji personalnej), jak i szerokim, zakładającym wymianę informacji i dzielenie się wiedzą z różnymi grupami interesariuszy[14].

---

[9] Tamże.

[10] *Nowe umiejętności miękkie: kompetencje wirtualne*, http://hrstandard.pl/2009/07/27/nowe-umiejetnosci-miekkie-kompetencje-wirtualne/#more-1942 [2009, 14.02.2012].

[11] *Młodzi 2011*, http://kprm.gov.pl/Mlodzi_2011_alfa.pdf [29.11.2011].

[12] G. Small, G. Vorgan, *iBrain:Surviving the Technological Alteration of the Modern Mind*, Harper Collins Publishers, New York 2008.

[13] K. Sobótka, *Zdaniem ekspertów: Trendy*, [w:] *Rekrutacja 2012. Narzędzia i trendy*, s. 19, http://hrstandard.pl/raport-rekrutacja-2012/ [03.12.2011].

[14] I. Davis, *ROI from a New Wave of B2E Portal: Closing the Loop Between Plan and Proof for Your B2E Portal Initiatives*, ATG White Paper, 2002, s. 5, http://www.providersedge.com/docs/km_articles/ROI_From_a_New_Wave_of_B2E_Portal.pdf [08.06.2012].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Przedstawione w pracy rezultaty badań empirycznych dotyczących wykorzystania *employer branding* w praktyce gospodarczej (pkt 3.3) dowodzą, że skala zainteresowania koncepcją rośnie. Także i w Polsce już kilka lat temu rodzime firmy doradcze wskazywały na znaczący wzrost popytu na usługi w zakresie budowania wizerunku pracodawcy, a zdaniem osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi *employer branding* był hitem roku 2008[15]. Dostępnych jest coraz więcej polskojęzycznych elektronicznych oraz tradycyjnych opracowań poświęconych tej problematyce. Na początku 2012 r. ukazała się w kraju pierwsza monografia o *employer branding* autorstwa M. Kozłowskiego, w przygotowaniu jest kolejna praca (zbiorowa), nad którą pieczę sprawuje jeden z serwisów internetowych zajmujących się sprawami kadrowymi. Choć złe praktyki zarządcze nie są jeszcze powszechnie omawiane w Sieci, to opinie o wielu pracodawcach znaleźć można na takich portalach społecznościowych, jak Facebook, GoldenLine, Profeo czy opracodawcach.pl.

Należy zatem mieć nadzieję, że już w najbliższej przyszłości *employer branding* nie będzie głównie tematem dyskusji, ale metodą wykorzystywaną w praktyce polskich organizacji. Jest to tym bardziej istotne, że, jak pokazują zaprezentowane w części empirycznej pracy rezultaty przeprowadzonych przez autorkę badań, przed rodzimymi instytucjami jeszcze długa droga w kierunku stania się pracodawcami z wyboru. Jak na razie bowiem zatrudnieni nie są usatysfakcjonowani oferowaną im propozycją wartości, negatywnie oceniają też procedury w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

[15] J. Kotzian, *Nowa twarz pracodawcy czyli jak krok po kroku budować wizerunek firmy*, „Personel i Zarządzanie" 2008, nr 6, s. 32.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

BIBLIOGRAFIA

Aaker D. A., *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York, London, Toronto, Sydney 1991.

Aaker D. A., Biel A. L., *Brand Equity and Advertising: Advertising`s Role in Building Strong Brand*, Lawrence Erlbaum Associates, New York 1993.

Aaker D. A., Joachimsthaler E., *Brand Leadership*, Free Press, New York 2000.

Adopting Work Processes and Working Environments in Retail Commerce to Older Workers` Needs, International Labour Office, Geneva 2011.

Albert S., Whetten D. A., *Organizational Identity*, [w:] Hatch M. J., Schultz M. [eds], *Organisational Identity. A Reader*, Oxford University Press, 2004, [za:] Sułkowski Ł., *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 3.

Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.

Ambler T., *Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow*, Pearson Education, Edinburgh 2003.

Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London and Philadelphia 2006.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Arnold D., *The Handbook of Brand Management*, The Economics Books, New York 1992, [za:] Patkowski P., *Potencjał konkurencyjny marki – jak zdobyć przewagę na rynku*, Poltext,Warszawa 2010.

Arthur D., *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York 2006.

Arvinen-Muondo R., Perkins S. J., *Commitment, Engagement and Employer Branding*, The Voice and Value Conference, London School of Economics, Event Report March 2008, CIPD, London 2008.

Aselstine K., Alletson K., *A New Deal For the 21st Century Workplace*, „Ivey Business Journal", March-April 2006.

Aurand T. W., Gorchels L., Bishop T. R., *Human Resource Management`s Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-functional Brand Message Synergy*, „Journal of Product & Brand Management" 2005, no 14(3).

Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International" 2004, no 5.

Bajdak A. [red.], *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003.

Balmer J. M., Greyser S. A., *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*, Routledge, London 2003.

Barner R. W., *Bench Strength: Developing the Depth and Versatility of Your Organization`s Leadership Talent*, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York 2006.

Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

Barrow S., *The Future of Employer Branding and HR?*, [w:] *Employer Branding. The Latest Fad or the Future of HR?*, CIPD, London 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Barrow S. , Mosley R., *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester 2005.
Barrow S., Mosely R., *The Employer Brand®. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester 2008.
Baruch Y., *Managing Careers. Theory and Practice*, Prentice Hall, 2004.
Baruk A. I., *Marketing personalny jako element kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
Baskin M., Earls M., *Brand New Brand Thinking: Brought to Life by 11 Experts Who DO*, Kogan Page, London and Sterling 2002.
Batorski D., Olcoń-Kubicka M., *Prowadzenie badań przez Internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, „Studia Socjologiczne" 2006, nr 3(182), Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk.
Beaumont Ph., Graeme M., *Branding and People Management: What`s in a Name?*, CIPD, London 2003.
Bedbury S., Fenichell S., *A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century*, Penguin, New York 2003.
Bell D., *The Comming of Post-Industrial Society*, A Venture in Social Forecasting 1974.
Bendyk E., *Osobno, ale razem*, „Polityka" 2006, nr 8 (2543).
Berger D., *The Compensation Handbook*, McGraw Hill Professional, New York 2008.
Berger L. A., Berger D. R., *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, McGrawHill Professional, New York 2003.
Berkowitz E. N., *Essentials of Health Care Marketing*, Jones & Bartlett Publishers, Sudbury 2006.
Berłowski P., *Na blogu i przy kawie*, „Personel i Zarządzanie" 2010, nr 7.
Berłowski, *Podwładny ambasadorem. Czy można pracowników uczynić rzecznikami firmy w sieci?*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 8.
Berłowski P., *Umowy śmieciowe czy elastyczne*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 12.
Berthon P., Swing M., Hah L. L., *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, „International Journal of Advertising" 2005, no 24(2).
Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1996.
Bieniok H., *Zarządzanie talentami jako źródło wiedzy i kompetencji organizacji*, [w:] Glińska-Neweś A. [red.], *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Dom Organizatora, Warszawa 2008.
Bieniok H. [red.], *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Katowice 2006.
Bogardus A. M., *Human Resources JumpStart*, Sybex, Alameda 2004.
Bohdziewicz P., Urbaniak B., *Standardy ZZL w organizacjach audytowanych w ramach konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi"*, [w:] Bohdziewicz P. [red.], *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.
Bonfour A., *The Management of Intangibles: the Organisation`s Most Valuable Assets*, Routledge, London 2003.
Borczyk A., Małecka K., Zając J., Górniak S., *Czy obecnie pracodawcy zatrudniają osoby niepełnosprawne chętniej niż kiedyś?*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 11.
Borkowska S., *Presja demograficzna na rynek pracy i gospodarkę – przypadek Polski*, [w:] Wiśniewski Z., Pocztowski A. [red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
Branham L., *Keeping People Who Keep You In Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York 2000.
Branham L., *Planning to Become an Employer of Choice*, „Journal of Organizational Excellence", Summer 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Brońska U., *Przeciwdziałanie zastępowaniu umów o pracę umowami cywilnoprawnymi*, „Polityka Społeczna" 2010, nr 7.
Brooke J., *The Brand Inside*, Maritz and CIPD, London 2002.
Brown Ph., Hesketh A., Williams S., *The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford 2004.
Bryan L., Joyce K. I., *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent In the 21st-century Organization*, McGraw-Hill Professional, New York 2007.
Buckingham I. P., *Brand Engagement. How Employees Make or Break Brands*, Palgrave MacMillan, 2008.
Bukowska U., *Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu wizerunku pracodawcy*, [w:] Juchnowicz M. [red.], *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
Bukowska B., Gajda K., *Pigułka z lojalności. Praktyczne aspekty budowania lojalności pracowników*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 2.
Burke E. M., *Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbour of Choice*, Greenwood Publishing Group,Westport 1999.
Burke P., *Forced Focused. The Essence of Attracting and Retaining the Best People*, Messenger Publishing Pty Ltd, 2007.
Burke R. J., Cooper C. L., *The Peak Performing Organization*, Routledge, Oxford 2009.
Burkholder N. C., Edwards P. J., Sartain L., *On Staffing: Advice and Perspectives from HR Leaders*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2003.
Callowey J., *Becoming a Category of One: How Extraordinary Companies Transcend Commodity and Defy Comparison*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2003.
Capelli P., *A Market-Driven Approach to Retaining Talent*, „Harvard Business Review"January-February 2000, [za:] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
Cascio W., Boudreau J., *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Juchnowicz M. [red.], *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
Cheese P., Thomas R. J., Craig E., *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page, London and Philadelphia 2008.
Chester E., *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Helion, Gliwice 2006.
Chrzanowska M., *Wirtual w biznesowym realu – nowe media w edukacji pracowników*, „magazyn nowoczesna firma", wrzesień 2011.
Clutterbuck D., Hist S., Cage S., *Talking Business: Making Communication Work*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.
Cooper N., *Brand on the Run*, „Personnel Today" 2008, no 1.
Cowan J., *Small Decencies: Reflections and Mediations on Being Human at Work*, Harper Business, 1992, [za:] Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
Crawla S., Renesch J., *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow`s Workplace*, Productivity Press, New York 1995.
Crispin G., Mehler M., *The CareerXroads. 5th Annual Sources of Hire Survey*, February 2006, [za:] Cheese P., Thomas R. J., Craig E., *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page, London and Philadelphia 2008.
Davenport T. H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Davenport J., Barrow S., *Employee Communication During Mergers and Acquisitions*, Gower Publishing Limited, Farnham and Burlington 2009.
Davies G., Chun R., Da Silva R., Roper S., *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, London 2003.
Davies G., *Employer Branding and Its Influence on Managers*, „European Journal of Marketing" 2008, no 5–6.
Davies G., Chun R., *The Taine Own Staff be Agreeable*, „Harvard Business Review" 2007, no 85.
Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Ewaluacja talentu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
Dąbrowski M., *e-learning 2.0 – przegląd technologii i praktycznych wdrożeń*, „e-mentor" 2008, nr 1.
De Chernatony L., *From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*, Blutterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2006.
De Chernatony L., *Marka. Wizja i tworzenie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
Deb T., *Strategic Approach to Human Resource Management*, Atlantic Publishers & Distributors, New Delhi 2006.
Deeprose D., *How to Recognize and Reward Employees*, American Management Association, New York 2007.
Dell D., Ainspan N., *Engaging Employees Through Your Brand*, Conference Board Report nr R-1288-01-RR, April 2001.
Dębski M., *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2009.
Domański S. R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wyd. Spis, Warszawa 1993.
Doming Shortage of Skills and Talent, Harvard Business Press, Boston 2006.
Domsch M. E., Hristozova E., *Human Resources Management in Consulting Firms*, Birkhäuser, Wurzburg 2006.
Dowling G., *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press, Oxford 2001.
Drucker P., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
Drucker P., *The Future that Has Already Happened*, „The Futurist Magazine", November 1998.
Dudek T., *Pracownik czasowy*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 7.
Dunmore M., *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, Kogan Page, London 2002.
Dutton J. E., Dukerich J. M., Harquail C. V., *Organizational Images and Member Identification*, „Administrative Science Quarterly" 1994, no 39.
Dychtwald K., Erickson T. J., Morison R., *Workforce Crisis: How to Beat the Doming Shortage of Skills and Talent*, Harvard Business Press, Boston 2006.
Edwards H., Day D., *Kreowanie marek z pasją*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Elkeles T., Phillips J., *The Chief Learning Officer: Driving Value Within a Changing Organization Through Learning and Development*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2007.
Elliott R., Percy L., *Strategic Brand Management*, Oxford University Press, Oxford and New York 2007.
Employer Branding: Global Best Practices Report 2005, [za:] Minchington B., *Your Employer Brand. Attract, Engage, Retain*, Collective Learning Australia, Torrensville 2005.
Ewing M. T., Pitt L. F., de Bussy N. M., Berthon P., *Employment Branding in the Knowledge Economy*, „International Journal of Advertising" 2002, no 21(1).
Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
Fazlagić J. A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „e-mentor" 2008, nr 3.
Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Fill Ch., *Marketing Communications: Engagements, Strategies and Practice*, Pearson Educations, 2005.
Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
Fombrun Ch. J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, 1996, [za:] Zarębska A., *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Przegląd Organizacji" 2006, nr 4.
Fombrun Ch. J., van Riel C. B. M., *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*, FT Press, New York 2004.
Francik A., *Zachowania innowacyjne organizacji – refleksja teoretyczna*, [w:] Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L., [red.], *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2008.
Friedrich R., Peterson M., Koster A., Blum S., *The Rise of Generation C. Implications for the World of 2020*, Booz & Company, 2010.
Fryczyńska M., *Pracownicy wiedzy – nowe wyzwanie zarządzania organizacjami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2003, nr 1.
Fryzeł B., *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2005.
Fulmer I., Gerhart B., Scott K., *Are the Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a „Great Place to Work" and Firm Performance*, „Personnel Psychology" December 2003.
Gawroński S., *Młodzież na rynku pracy – opinie maturzystów*, „Polityka Społeczna" 2007, nr 10.
Gawryś I., *Blisko klienta i pracownika*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 5.
Giermanowska E., Racław-Markowska M., *Społeczności lokalne wobec problemu bezrobocia młodzieży*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
Gillis T. L., *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication*, Public Relation, Marketing, and Leadership, Wiley Default, San Francisco 2006.
Global Employment Trends. January 2008, International Labour Organization, Geneva 2008.
Gobé M., Zyman S., *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brand to People*, Allworth Communications Inc., New York 2001.
Górniak J., Wachnicki J., *Pierwsze kroki w analizie danych SPSS for Windows*, SPSS Polska, Kraków 2010.
Gotsi M., Wilson A., *Corporate Reputation Management: "Living the Brand"*, „Management Decision" 2001, no 39(2).
Graeme M., *Managing People in Organizations in Changing Contexts*, Butterworth-Heinemann, 2006.
Griffin J., *Customer Loyalty. How to Earn It. How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, 1997.
Grünewälder A., *Employer Branding. Marketing the Company as an Attractive Employer*, Grin Verlag Für Akademische Texte 2007.
Handy Ch., *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism – A Quest for Purpose in the Modern World*, Modern Books, 1999, [za:] Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
Hansmann U., Merk L., Nicklous M. S., Stoper Th., *Pervasive Computing: The Mobile World*, Sprinter Professional Computing, Boblingen 2003.
Hardey M., *Generation C: Content, Creation, Connections and Choice*, „International Journal of Market Research", May 2011.
Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
Hartline M. D., Bejou D., *Internal Relationship Management: Linking Human Resources to Marketing Performance*, Haworth Press, 2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Harvard Business Review, Zarządzanie marką, Helion, Gliwice 2006.
Harvard Business School, *Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People*, Harvard Business Press, 2002.
Hatch M. J., Schultz M., Olins W., *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*, Wiley Default, San Francisco 2008.
Hayashi C., Olkkonen H., Sikken B. J., Yermo J., *Transforming Pensions and Healthcare in a Rapidly Ageing World: Opportunities and Collaborative Strategies*, World Economic Forum, Geneva 2009.
Heldner J., Kragh S., *Senders and Receivers: New Perspectives on Market Communication*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg 2002.
Herman R. E., Gioia J. I., *Helping Your Organization Become an Employer of Choice*, „Employment Relations Today", Summer 2001.
Hershatter A., Epstein M., *Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective*, „Journal of Business and Psychology", June 2010.
Hill J., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
Housely S., *Harnessing Shift*, [w:] *Employer Branding. The Latest Fad or the Future for HR?*, CIPD, London 2007.
Huntley R., *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen & Unwin, 2006.
Huselid M. A., *Celebrating 50 Years: Looking Back and Looking Forward: 50 Years of Human Resource Management*, „Human Resource Management", May-June 2011.
Hyla M., *Przewodnik po e-learningu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
Ilu Polaków mieszka za granicą? GUS już wie, „Biuletyn Migracyjny", październik 2011.
Ind N., *Beyond Branding*, Kogan Page, London and Philadelphia 2005.
Ind N., *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion*, Kogan Page, London and Philadelphia 2007.
Ingram T., *Talent na tle pojęć pokrewnych*, [w:] Ingram T. [red.], *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
Jagodyńska M., *Marka pracodawcy – sposób na pozyskanie odpowiedniego pracownika*, [w:] Gołaszewska-Kaczan U. [red.], *Czas na EB*. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
Jakrzewski R., *Jak rekrutować pracowników przez Internet*, Wyd. ODDK, Warszawa 2006.
Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
Jamka B., *Wpływ zarządzania kadrami na wyniki przedsiębiorstwa – dylematy pomiaru*, [w:] B. Urbaniak [red.], *Efektowność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.
Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001.
Jarecki W., *Praca i dochody studentów*, „Polityka Społeczna" 2010, nr 1.
Jarosławska A., *Docenić talent. Polskie praktyki zarządzania talentami według badania HRM partners SA*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 1.
Jenner S., Taylor S., *Employer Branding – Fad or the Future for HR?*, [w:] *Employer Branding. The Latest Fad or the Future for HR?*, CIPD, London 2007.
Jolles R. L., *Jak prowadzić seminaria i warsztaty. Zostań profesjonalnym szkoleniowcem*, Hellion, Gliwice 2005.
Juchnowicz M. , *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy*, [w:] Juchnowicz M. [red.], *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
Juchnowicz M., *Motywowanie do rozwoju*, [w:] Borkowska S. [red.], *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Juchnowicz M., *Motywowanie w toku pracy*, [w:] Sajkiewicz A. [red.], *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2000.

Juchnowicz M., Rostkowski T., *Diagnoza zzl – badania 2006*, [w:] Borkowska S. [red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

Juchnowicz M., Smyk E., *Ocena pracy i pracowników*, [w:] Sajkiewicz A. [red.], *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2000.

Juchnowicz M., *Talent w organizacjach międzynarodowych*, [w:] Listwan T., Witkowski S. [red.], *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006.

Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczek A. [red.], *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2009.

Kaczmarczyk P., Tyrowicz J., *Współczesne procesy migracyjne w Polsce a aktywność organizacji pozarządowych w obszarach powiązanych z rynkiem pracy*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2007.

Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Kall J., *Silna marka. Istota i kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

Kantowicz-Gdańska M., *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2009, nr 6.

Kapferer J-N., *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London and Philadelphia 1997.

Kapferer J-N., *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London and Philadelphia 1995.

Kapferer J-N., *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London and Philadelphia 2004.

Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Press, Boston 2004.

Katzenbach J. R., *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, Harvard Business Press, Boston 2000.

Kawka T., Listwan T., *E-rekrutacja*, [w:] Listwan T., [red.], *Zarządzanie kadrami*, C. H. Beck, Warszawa 2006.

Kiersztyn A., *Underemployment: nowe zjawisko czy nowy termin?*, „Polityka Społeczna" 2007, nr 10.

Knap R., *Siła marki. Rozmowa z Brettem Minchingtonem, międzynarodowym ekspertem w dziedzinie budowania marki pracodawcy*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 10.

Knox, Ch. Freeman, *Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry*, „Journal of Marketing Management", September 2006.

Kotler Ph., *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2003.

Kotler Ph., Pfoertsch W., *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Kotzian J., *Nowa twarz pracodawcy, czyli jak krok po kroku budować wizerunek firmy*, „Personel i Zarządzanie" 2008, nr 6.

Kozak A., Ostrowska I., *Tożsamość organizacyjna a funkcjonowanie menedżera w środowisku pracy*, [w:] Listwan T., Witkowski S. A. [red.], *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006.

Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Król H., Ludwiczyński A. [red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Nauikowe PWN, Warszawa 2006.
Król M., *Rynek pracy jako uwarunkowanie zarządzania kapitałem ludzkimi*, [w:] Pocztowski A. [red.], *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
Krupski R., Piórkowska-Wojciechowska K., *Theoretical Basics of Employee Loyalty*, „Management" 2005, no 1.
Kryńska E., *Wydłużanie życia zawodowego na polskim rynku pracy*, „Polityka Społeczna" 2006, nr 9.
Kryńska E. [red.], *Otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – determinanty wykorzystania kompetencji ICT*, IPiSS, Warszawa 2007.
Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, PWE, Warszawa 2010.
Kuptsch Ch., Pang E. F. (eds), *Competing for Global Talent*, International Labour Organization, Geneva 2006.
Larkan K., *The Talent War: How to Find and Retain the Best People for Your Company*, Marshall Cavendish, Singapore 2007.
Lawler E. E., *Celebrating 50 Years: HR: Time for a Reset?*, „Human Resource Management", March-April 2011.
Lawler E. E., *Talent. Making People Your Competitive Advantage*, Josey-Bass, San Francisco 2008.
Lawler E. E., Worley Ch. G., Porras J. I., *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, San Francisco 2006.
Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
LePla F. J., Voeller Davis S., Parker L. M., *Brand Driven: The Route to Integrated Branding Through Great Leadership*, Kogan Page, Bloomigton 2003.
Levering R., *Becoming an Employer of Choice*, [w:] Jolly A. [ed.], *OECD Economies and World Today. Trends, Prospects and OECD Statistics*, Kogan Page, London and Sterling 2003.
Lievens F., *Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees*, „Human Resource Management", Spring 2007.
Listwan T., Witkowski S. A. [red.], *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006.
Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] Borkowska S. [red.], *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
Lloyd S., *Branding form Inside out*, „BRW" 2002, nr 24(10).
Ługowski P., *Polskie realia Employer Brandingu*, „Marketing w Praktyce" 2008, nr 4.
Maddux C. D., Johnson D. L., *Type II Uses Technology Education: Project, Case Studies, and Software Applications*, Haworth Press, 2006.
Majcherek A., *Siła marki. Rozmowa ze Scottem Bedburym, światowym ekspertem w dziedzinie budowania marki*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 10.
Mały rocznik statystyczny Polski 2011, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2011.
Markiewicz K., Wawer M. [red.], *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005.
Marquis B. L., Huston C. J., *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*, Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia 2008.
Martin G., *Employer Branding – Time for Some Long and "Hard" Reflections?*, [w:] *Employer Branding. The Latest Fad or the Future for HR?*, CIPD, London 2007.
Martin G., *Managing People and Organizations in Changing Context*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2006.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Martin G., Hetrick S., *Corporate Reputations, Branding and People Management. A Stretegic Approach to HR*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2006.
Martin G., Hetrick S., *Employer Branding and Corporate Reputation Management in an International Context*, [w:] Sparrow P. [ed.], *Handbook of International Human Resource Management. Integrating People, Process and Context*, John Wiley & Sons, Chichester 2009.
Mathis R. L., Jackson J. H., *Human Resource Management*, Cengage Learning, Stanford 2008.
Matuszczak-Królak B., Świątek-Barylska I., *Wojna o talenty – czy wojna z talentami?*, [w:] Janowska Z., Cewińska J., Wojtaszczyk K. [red.], *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2005.
Mayo A., *The Human Value of the Enterprise: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London and Boston 2001.
Maxwell R., Knox S., *Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness Within the Firm*, „Journal of Marketing Management" 2009, no 9–10.
McNeal J., *The Kids Market: Myths and Realities*, Paramount Market Publishing, New York 1999.
Melosik Z., *Edukacja, młodzież i kultura współczesna. Kilka uwag o teorii i praktyce pedagogicznej*, [w:] Juszczyk S.[red.], *Nauki o wychowaniu w ponowoczesnym świecie*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2003.
Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business Press, Boston 2001.
Mierzejewska B., Kowalczyk K., *Motywowanie w zarządzaniu wiedzą (cz. 2)*, „e-mentor" 2005, nr 2.
Mikuła B., *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków 2000.
Miles S., Mangold G., *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, „Journal of Relationship Marketing" 2004, no 3.
Miles S. J., Mangold W. G., *Positioning Southwest Airlines Through Employee Branding*, „Business Horizons" 2005, no 28, [za:] Martin G., Hetrick S., *Corporate Reputation, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2006.
Mills H., *The Rainmaker`s Toolkit: Power Strategies for Finding, Keeping, and Growing Profitable Clients*, AMACOM Div American Mmgt Assn, New York 2004.
Minchington B., *Employer Branding Without Borders. A Pathway to Corporate Success*, „Journal of Corporate Recruiting Leadership", September 2011.
Minchington B., Thorne K., *Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand*, „Human Resources Magazine", October-November 2007.
Minchington B., *Your Employer Brand. Attract, Engage, Retain*, Collective Learning Australia, Torrensville 2006.
Moroko L., Uncles M., *Characteristics of Successful Employer Brands*, „Journal of Brand Management", December 2008.
Moroko L., Uncles M., *Employer Branding and Market Segmentation*, „Journal of Brand Management", December 2009.
Morzy A., *Kandydat jak klient. Jak efektywnie prowadzić proces rekrutacji w perspektywie działań z zakresu employer branding*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 2.
Morzy A., *Zostań atrakcyjnym pracodawcą*, „Personel i Zarządzanie" 2010, nr 12.
Mosley R., *Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand*, „Journal of Brand Management" 2007, no 11.
Mouse G., *The Changing World of Employment Brand and HR*, [w:], *Employer Branding. The Latest Fad or the Future for HR?*, CIPD, London 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Neagle M., *Tworzenie programów dla pracowników o wysokim potencjale*, [w:] Borkowska S. [red.], *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
Neumeier M., *The Brand Gap*, Peachpit Press, Berkeley 2005.
Niedziela-Strobel A., *Kochana personalna, czyli jak dbać o wizerunek działu HR*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 7.
Olins W., *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009.
Olstein M., Marden D. L., Voeller J. G., Jennings J. D., Hannan P. M., *Succession Planning for a Vital Workplace in the Information Age*, Awwa Research Foundation, Denver 2005.
Ostrowicki M., *Dydaktyka w środowisku elektronicznym 3D*, „e-mentor" 2009, nr 1.
Palmer R., Meek R., Meek H., Parkinson L., *Managing Marketing Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington 2006.
Patkowski P., *Potencjał konkurencyjny marki – jak zdobyć przewagę na rynku*, Poltext, Warszawa 2010.
Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
Performance Research Associates, Delivering Knock Your Socks off Service, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York 2006.
Petroulas E., Brown D., Sundin H., *Generational Characteristics and Their Impact on Preference for Management Control Systems*, „Australian Accounting Review", September 2010.
Pocztowski A. [red.], *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo UE, Kraków 2007.
Pocztowski A. [red.], *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
Pocztowski A., *Teoretyczne podstawy wynagradzania pracowników*, [w:] Sedlak K. [red.], *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
Polkowski P., *Nierzetelność respondentów w badaniach marketingowych online – na tropie „Klikaczy" i „Psotników"*, [w:] *Badania w Internecie. Raport luty 2010*, Raport media2.pl 2010.
Poulain P. Y., *Thoughts on Talent Management. A Report From an Anglo/French Exchange Meeting*, CIPD, London 2008.
Price A., *Human Resources Management in a Business Context*, Cengage Learning EMEA, Andovel 2007.
Pringle H., Gordon W., *Zarządzanie marką. Jak wypromować rozpoznawalną markę*, Rebis, Poznań 2006.
Pritchett P., *Wewnętrzny potencjał. Tajemnice efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
Radosławska J., *Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 3–4.
Rafiq M., Ahmed P. K., *Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension*, „Journal of Services Marketing" 2000, no 14.
Raport ekspercki Manpower, Niedobór talentów na rynku pracy 2008 r., Manpower Polska 2008.
Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, Stan kapitału ludzkiego w Polsce, rok 2008, PSZK, Warszawa 2008.
Raport: Młodzi 2005, AIG OFE, [za:] Macko M., *Studenci i absolwenci na współczesnym rynku pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2007, nr 5.
Recruitment, Retention and Turnover, CIPD, London 2008.
Reichheld F. F., Teal T., *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Harvard 2001.
Remisiewicz M., *Generacja Y*, „Manager Magazin" 2008, nr 5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Remisiewicz M., Kruszewska M., *Talent, poproszę*, „Manager Magazin" 2008, nr 8.
Remisiewicz M., *Sztuka rozstania*, „Manager Magazin" 2008, nr 11.
Renzulli J. S., *The Three-ring Conception of Giftedness: A Divelopment Model for Creative Productivity*, [w:] Sternberg R. J., Davidson J. E. [red.], *Conceptions of Giftedness*, Cambridge University Press, 1986, [za:] Chełpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, [w:] Borkowska S. [red.], *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
Resto Ch., Ybarra I., Sethi R., *Recruit or Die: How Any Business Can Beat the Big Guys in the War for Young Talent*, Portfolio, 2007.
Ries A., Ries L., *22 niezmienne prawa zarządzania marką*, Prószyński i Spółka, Warszawa 1999.
Rosethorn H., *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*, Gower Publishing Limited, Farnham and Burlington 2009.
Rostkowski T. [red.], *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
Rucci A. J., Kirn S. P., Quinn R. T., *The Employee – Customer – Profit Chain at Sears*, „Harvard Business Review", January-February 1998, [za:] Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.
Sanders D. J., *Stworzeni, aby służyć. Jak wpływać na wyniki firmy, pamiętając o potrzebach pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
Sartain L., *Branding From the Inside Out At Yahoo!: HR`s Role as Brand Builder*, „Human Resource Management", Spring 2005.
Sartain L., *Branding from the Inside Out: HR`s Role as Brand Builder*, [w:] Losey M., Meisinger S., Ulrich D., *The Future of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, 2005.
Sartain L., Schumann M., *Brand from the Inside. Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
Scaglia B., *Marketing Manual: Focus on Employer Branding, with Other Marketing Aspects*, Webster`s Digital Services, 2010.
Schimanek T., *Społeczne uwarunkowania i konsekwencje niskiej aktywności zawodowej osób 50+ oraz rozwiązania służące jej zwiększeniu*, [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, Akademia Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.
Schüller A. M., Fuchs G., *Marketing lojalnościowy. Total Loyalty Marketing*, Akademia Sukcesu, HDT Consulting 2005.
Schumann M., Sartain L., *Brand for Talent. Eight Essentials to Make Your Talent as Famous as Your Brand*, John Wiley & Sons 2009.
Schwan K., Seipel K. G., *Marketing kadrowy*, C. H. Beck, Warszawa 1997.
Sekuła Z., *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny w motywowaniu pracowników*, „Przegląd Organizacji" 2007, nr 9.
Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1998.
Shepard L., *How to Be the Employee Your Company Can`t Live Without: 18 Ways to Become Indispensable*, Wiley Default, New York 2006.
Sidor-Rządkowska M., *Trudna sztuka rozstań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2003, nr 5.
Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Łódź 1999.
Sitko W., Zarębska A., *Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie" 2007, nr 1.
Sloman M., *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
Sławecki B., *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*, C. H. Beck, Warszawa 2011.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Small G., Vorgan G., *iBrain: Surviving the Technological Alteration of the Modern Mind*, Harper Collins Publishers, New York 2008.
Smith R. D., *Strategic Planning for Public Relations*, Routledge, Mahwan 2005, New Jersey.
Solomon M. R., *Conquering Consumerspace: Marketing Strategies for Branded World*, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York 2003.
Sowińska-Bonder K., *To idzie młodość. Czy pokolenia X i Y mogą zgodnie koegzystować w organizacji*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 3.
Sparrow P., Cooper C. L., *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*, Butterworth-Heinemann, New York 2003.
Spitzmüller M., Huntingotn R., Wyatt W., Crozier A., *Building a Company Brand to Attract Talent*, „Workspan", July 2002.
Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
Stredwick J., *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Onepress, Gliwice 2005.
Striker M., Wojtaszczyk K., *Strategiczna karta wyników jako narzędzie oceny siły marki pracodawcy*, [w:] Urbaniak B. [red.], *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.
Striker M., *Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczek A. [red.], *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
Suchar M., *Rekrutacja i selekcja*, C. H. BECK, Warszawa 2003.
Sułkowski Ł., *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 3.
Surmacz B., Bociąga A., *Prześwietlony wizerunek. Employer branding jako szansa dla firmy*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 3.
Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
Szałkowski A. [red.], *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002.
Szambelańczyk J., *Kontrowersje wokół naukowej tożsamości zzl*, [w:] Borkowska S. [red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
Szczepanik R., *Budowanie zespołu. Przygotowywanie i prowadzenie szkoleń outdoor*, Onepress, Gliwice 2002.
Szeloch Z. M., *Strategia personalna przedsiębiorstwa*, [w:] Janowska Z.[red.], *Zarządzanie personelem w praktyce gospodarczej*, Absolwent, Łódź 1998.
Szmidt Cz., *Zzl a konkurencyjność małych i średnich firm*, [w:] Borkowska S. [red.], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
Szukalski P., *Zagrożenie czy wyzwanie – proces starzenia się ludności*, „Polityka Społeczna" 2006, nr 9.
Śleszyński P., *Niepełnosprawność w Polsce w świetle wyników ostatniego spisu powszechnego*, „Polityka Społeczna" 2006, nr 9.
Świątek-Barylska I., *Zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi – wyzwanie dla współczesnego menedżera*, [w:] Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L. [red.], *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2008.
Taylor D., *Wizja marki. Jak zachęcić pracowników do wpływania na rozwój firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
Taylor S., *People Resourcing*, CIPD, London 2005.
Tench R., Yeomans L., *Exploring Public Relations*, Pearson Education, Edinburgh 2006.
Teresiński D., *Marka za marką. Rozmowa z prof. dr hab. Wojciechem Gasparskim*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

The Employer Branding Survey, „The Economist" 2003, [za:] Minchington B., *Your Employer Brand. Attract, Engage, Retain*, Collective Learning Australia, Torrensville 2005.
Thorne K., *Coaching for Change: Practical Strategies for Transforming Performance*, Kogan Page, London and Sterling 2004.
Thorne K., Mackey D., *Everything You Ever Needed to Know about Training: A One-stop Shop for Everyone Interested in Training, Learning and Development*, Kogan Page, London and Sterling 2007.
Torrington D., Hall L., Taylor S., *Human Resources Management*, Pearson Education, Edinburgh 2004.
Tracz E., *Postawy młodzieży a pożądane cechy jej przyszłej pracy – na podstawie badań sondażowych studentów zarządzania*, [w:] Juchnowicz M. [red.], *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
Tulgan B., Martin C. A., *Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*, Human Resource Development Press, Amherst 2001.
Tuner J. C., *The Analysis of Social Influence*, [w:] Tuner J. C., Hong M. A., Oakes P. J., Reicher D. R., Wetherell M. S. [eds], *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*, [za:] Barabasz A., *Osobowość a tożsamość organizacji. Psychodynamiczne ujęcie czy dehumanizacja jednostki*, [w:] Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L., [red.], *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2008.
Twenge J. M., *Generation Me*, Free Press, New York 2006.
Tyler K., *The Tethered Generation*, „HR Magazine" 2007, no 5, [za:] Fazlagić J. A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „e-mentor" 2008, nr 3.
Ulrich D., *Celebrating 50 Years: An Anniversary Reflection*, „Human Resource Management", January-February 2011.
Ulrich D., *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business Press, Boston 1997.
Ulrich D., Allen J., Brockbank W., Younger J., Nyman M., *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami inwestorów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział hr*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
Ulrich D., Smallwood N., *Marka przywództwa*, MT Bizness Sp. z o.o., Warszawa 2009.
Upshaw L. B., *Building Brand Identity: A Strategy for Success in Hostile Marketplace*, John Wiley & Sons, Toronto 1995.
Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.
Urbaniak B., *Trudności pracowników w wieku 45+ i ich problemy*, „Polityka Społeczna" 2007, nr 1.
Urbaniak B., *Wnioski i rekomendacje*, [w:] Urbaniak B., Wiktorowicz J. [red.], *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004-2009*, Wyd. Biblioteka, Łódź 2011.
Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kreowanie nowoczesności. Raport 2005*, IPiSS, Warszawa 2005.
Urbaniak B. [red.], *Pracownicy po 45 roku życia wobec barier na rynku pracy*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2007.
Van der Sluis L., van de Bunt-Kokhuis S. [red.], *Competing for Talent*, Koninklijke Van Gorcum BV, Assen 2009.
Wach K., *Europejski rynek pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
Walker P., Higgins A. P., *Employer Branding: A No-nonsense Approach*, CIPD, London 2008.
Watson Wyatt Worldwide, Transportation Research Board 2004.
Webster`s New College Dictionary, Houghton Mifflin Reference Books, Boston 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Welsing C., *HRMarketing: A New Perspective on Human Resources Management*, Pearson Education, Benelux 2006.
Wesling C., *HR Marketing. Nowe spojrzenie na rolę HR-u w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
Wieczorkowska G., Wierzbiński J., *Statystyka. Analiza badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007.
Wilkie W. L., *Consumer Behavior*, John Wiley & Sons, Chichester 1994.
Williams S., *Welcome to Generation Z*, „B&T Magazine", 10.12.2010.
Witek-Hajduk M. K., *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
Wojtaszczyk K., *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji" 2010, nr 1.
Wojtaszczyk K., *Wymóg lojalności czy propozycja wartości dla pracownika? Co stanowi podstawę trwałego związku zatrudnionego z organizacją?*, „Humanizacja Pracy" 2010, nr 4–5.
Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
Zarębska A., *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Przegląd Organizacji" 2006, nr 4.
Zarębska A., Sobka M., *Tożsamość przedsiębiorstwa wirtualnego*, „Przegląd Organizacji" 2006, nr 5.
Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny, czyli dynamiczna polityka kadrowa*, „Personel" 1997, nr 1.
Zemke R., Raines C., Filipczak B., *Generations at Work: Managing Clash of Veterans, Boomesr, Xers and Nexters In Your Workplace*, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York 2000.
Zigarelli M. A., *Catholic Social Teaching and Employment Relationship: A Model for Managing Human Resources in Accordance with Vatican Doctrine*, „Journal of Business Ethics" 1993, no 12, [za:] Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
Żemigała M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

NETOGRAFIA

Barcham N., Jones D., Wiggins J., Fitzgerald K., Smith K., Pethick T., Taylor S., Timberlake T., Henry A., Jones S., *Employer Branding, Attracting Employees and Retaining Staff*, http://www.femail.com.au/employer-branding-staff.htm [28.04.2009].

Belczyk K., *Pokolenie 50+: zmarnowany potencjał czy szansa dla polskiego rynku pracy?*, http://rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.322/wpis.36 [21.01.2009].

Benko C.,Weisberg A.*„Mass Career Customization™: A New Model for How Careers Are Built***,** "Ivey Business Journal", May-June/2008,http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=756 [15.01.2009].

Clifton R., *The Future of Brands*, www.brandchannel.com/images/papers/futureofbrands.pdf [23.12.2011].

Czerwińska D., *Trwa wojna o talenty*, http://www.rzeczpospolita.pl/dodatki.praca_061122/_praca_a_6.html [02.01.2009].

Czy polscy pracodawcy sprostają nowym wyzwaniom? Wyniki badania Deloitte „Trendy HRM 2011", http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/09/Deloitte_HR_Trendy-2011_prezentacja.pdf [12.10.2011].

Davis I., *ROI from a New Wave of B2E Portal: Closing the Loop Between Plan and Proof for Your B2E Portal Initiatives*, ATG White Paper 2002, http://www.providersedge.com/docs/km_articles/ROI_From_a_New_Wave_of_B2E_Portal.pdf [08.06.2012].

Dominick J., *Ready or Not - PDAs in the Classroom*, „Syllabus" 2002, http://www.campus-technology.com/article.asp?id=6705).

DziepakB., *Markowi pracownicy w procesie tworzenia marki*, http://www.nf.pl/Artykul/8224/Markowi-pracownicy-w-procesie-tworzenia-marki/Brand-Building-employer-branding-wizerunek-firmy-wizerunek-pracodawcy [17.09.2008].

Employment Branding Research Results and Analysis, Warwic Board 2006, au.huston.com/documents/AUS_EMP_SurveyResponseDec2005%Final.pdf [06.06.2009].

Erasmus – co to dla mnie znaczy? Opracowanie podsumowujące 20 lat Erasmusa, [za:] Strojek A., *Student w rozjazdach - pracodawca czeka*, http://rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.322/wpis.62 [21.01.2009].

Eubanks S., *Millennials – Themes in Current Literature*, http://eubie.com/pub.html [13.01.2009].

Filipkiewicz M., *Employer branding – pracodawca z wyboru*, http://businessman.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1868:employer-branding--pracodawca-z-wyboru&catid=142:aktualnoci&Itemid=207 [27.08.2008].

Gacki G., *Polskie firmy: brak reakcji na zmiany demograficzne*, http://wiadomosci.polska.pl/gospodarka/article,Polskie,id,347138.htm [21.01.2009].

Generation Y Research, "Personnel Today", Ipsos MORI 2008, http://www.personneltoday.com/articles/2008/09/14/47463/generation-y-the-hard-facts.html [05.02.2009].

Gilewicz J., *Wojna o talenty*, http://www.carpenterconsulting.pl/readingroom.aspx?aid=3 [02.01.2009].

Gill R., *Reputation and Employer of Choice for Australian Business*, http://www.pria.com.au [27.04.2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Grünewälder A., *Employer Branding. Marketing the Company as an Attractive Employer*, Grin Verlag Für Akademische Texte, http://books.google.com/books?id=XxpVpDejbloC&printsec=frontcover&dq=employer+branding&hl=pl#PPP1,M1 [05.02.2009].

Guryn H., *Jak budować markę najlepszego pracodawcy? Badania Hewitt Associates w Polsce – wyniki, refleksje i cenne wskazówki*, www.serwishr.pl/att/Wywiady/Wywiad_z_Hewitt_em.pdf [17.04.2008].

Guryn H., *Jak byćpracodawcą z wyboru? Rozmowa z Judith Leary-Joyce*, http://www.google.pl/search?q=pracodawca+z+wyboru&hl=pl&rlz=1T4GGLJ_enPL220PL222&start=20&sa=N [26.04.2009].

Half R., *The Rise of the Employer Brand*, www.rhimr.net/GfxUser/pr/RHM_AUS/doc_1076366890.pdf *[04.11.2008]*.

Hornung M., *The Case For Employer Branding*, http://www.hodes.com/publications/interviews/hornung.asp [14.04.2009].

http://mareczekrz.republika.pl [09.03.2007].

http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/poland/polish/pages/index.htm [11.01.2012].

http://www.creamteam.imfrom.eu/blog/index.php/2007/04/07/employer-branding-albo-dlaczego-pracodawca-to-mydlo/ [29.04.2008].

http://www.flexicurity.rzemioslo.bialystok.pl/index-3.html [27.09.2011].

http://www.internationalstudentsclub.org/pl/96.html [12.04.2008].

http://www.ipsos-mori.com/researchpublications/researcharchive/poll.aspx?oItemId=2280 [01.12.2010].

http://www.stat.gov.pl/gus/5840_wykorzystanie_itc_PKL_HTML.htm [21.09.2011].

http://www.tezmedium.pl/12041.xml [26.07.2006], [za:] Siuda P., *Kwestionariusze internetowe – nowe narzędzie badawcze nauk społecznych*, Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość, „Zeszyty Naukowe" 2006, nr 2, http://www.sceno.edu.pl/konferencja/7_22.pdf [22.09.2010].

http://wynagrodzenia.pl/prezentacje/kierunkizmianwsystemachwynagradzaniawpolsce.pdf [11.01.2012].

Jabłońska G., *Czy pracujemy za dużo*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.318/wpis.396 [11.01.2012].

Jabłońska G., *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.135 [15.09.2009].

Jabłońska G., *Warunki pracy w Polsce w 2007 roku*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.318/wpis.47 [11.01.2012].

Jończek M., Woźny A., *Czy polscy pracodawcy sprostają nowym wyzwaniom? Trendy HRM w Polsce*, 2011, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_HR_Trendy_2011.pdf [06.06.2012].

Jukes I., *Understanding Digital Kids (DKs): Teaching and Learning in the New Digital Landscape*, The InfoSavvy Group 2005, http://www.thecommittedsardine.net/infosavvy/education/handouts/it.pdf, [za:] Hojnacki L., *Pokolenie m-learningu – nowe wyzwanie dla szkoły*, „e-mentor" 2006, nr 1.

Kafarska L., *Sytuacja kobiet na polskim rynku pracy*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.75/wpis.63 [11.01.2011].

Kołodziejczyk W., *Pokolenie Y*, http://edukacjaprzyszlosci.blogspot.com/2009/01/pokolenie-y.html [29.01.2009].

Konkel M., *Zarządzanie talentami*, http://www.bankier.pl/wiadomosc/Wojna-o-talenty-w-Polsce-rozpoczela-sie-na-dobre-1535668.html [02.01.2009].

Kotzian J.,Szczurka I., *Employer Branding. Kilka prawd na temat wizerunku pracodawcy*, http://www.hrk.pl/Wydarzenia [02.05.2008].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Kowalczyk A., *Nowoczesne formy rekrutacji*, http://businessman.pl/index.php?option=com_content&view=article&catid=142%3Aaktualnoci&id=1405%3Anowoczesne-formy-rekrutacji&Itemid=207 [21.01.2009].

Lawler E. E., *What It Means to Treat People Right*, "Ivey Business Journal", listopad-grudzień/2003, http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=448 [12.01.2009].

Layman A., *Trust in Action, Great Place to Work® Institute, Inc. 2009*, http://resources.grateplacetowork.com/article/pdf/trust_in_action.pdf 12.05.2009].

Madden M., *Digital Footprints*, http://www.pewinternet.org/PPF/r/229/report_display.asp [13.01.2009].

Meller A., *Globalna wioska w liczbach*, Internet Standard, http://www.internetstandard.pl/news/85065.html [26.07.2006].

Minchington B., *Employer Branding Global Implications for Leaders in South Africa*, www.expocapital.humano.net/wp-content/ponencias/brett_minchington.pdf [23.01.2012].

Młodzi 2011, http://kprm.gov.pl/Mlodzi_2011_alfa.pdf [29.11.2011].

*Młodzi bez pracy,*http://www.rynekpracy.pl/monitor_rynku_pracy_1.php/wpis.97 [25.02.2011].

Müller J., *Pracodawca musi mieć markę*, http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=724 [20.03.2009], [za:] Jagodyńska M., *Marka pracodawcy – sposób na pozyskanie odpowiedniego pracownika*, [w:] Gołaszewska-Kaczan U. [red.], *Czas na EB*. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku 2009.

Najbardziej pożądani pracodawcy 2011 w opinii specjalistów i menedżerów. Badanie Antal International, http://news.antal.com/wp-content/uploads/2011/09/Najbardziej-pozadani-pracodawcy_raport-z-badania.pdf [12.01.2012].

Niepełnosprawność w liczbach, http://www.niepelnosprawni.gov.pl/niepelnosprawnosc-w-liczbach/ [11.01.2012].

Nowe umiejętności miękkie: kompetencje wirtualne, http://hrstandard.pl/2009/07/27/nowe-umiejetnosci-miekkie-kompetencje-wirtualne/#more-1942 [2009, 14.02.2012].

Ósmy doroczny raport „Corporate Reputation Watch", Hill&Knowlton, www.proto.pl/PR/Pdf/raport_hill_knowlton.pdf [02.01.2009].

Pellet L., *Employer Branding: Using It to Increase Employee Loyalty*, HCI Executive Summary, J W Tinside 2008, http://www.docstoc.com/docs/40152137/EMPLOYER-BRANDING-EMPLOYEE-LOYALTY [30.06.2011].

Pew Research Centre, Teens and Social Media, 2007, http://www.pewinternet.org/PPF/r/230/report [13.01.2009].

Prensky M., *Digital Natives, Digital Immigrants*, [w:] *On the Horizon*, NCB University Press, nr 9/2001, http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part2.pdf.

Projekt Badawczy Postawy Pracownicze 2009. Miejsca pracy w Polsce: czy są wspaniałe?, nf.pl/konferencje/kp012009_raport.pdf [13.04.2009].

Raport ekspercki Manpower, Niedobór talentów na rynku pracy 2010 r., https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/4f9bd38042a25d0a963ade4f3871948a/Niedob%C3%B3r+talent%C3%B3w+w+Polsce+i+na+%C5%9Bwiecie+%E2%80%93+10+najtrudniejszych+do+obsadzenia+zawod%C3%B3w+w+2010+r.pdf?MOD=AJPERES [02.02.2011].

Raport „Rekrutacja 2012. Narzędzia i trendy", HR standard.pl, http://hrstandard.pl/raport-rekrutacja-2012/ [20.01.2012].

Realizacja programu „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+", s. 1, WWW.mpips.gov.pl/userfile/File/Analizy/info_sprawozdanie_50_plus.pdf [03.06.2012].

Robie J., *Is Employer Branding Really Necessary?*, http://www.colormagazineusa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=59:employee-brand [05.06.2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Ryba J., *Biedronka jest Pracodawcą Godnym Zaufania?*, http://www.bankier.pl/wiadomosc/Biedronka-jest-Pracodawca-Godnym-Zaufania-2035157.html [27.01.2012].

Smithson R., *Walking the Walk as an Employer of Choice*,http://www.go2hr.ca/ForbrEmployers/Recruitment/HowtoFindGoodPeople/WalkingtheWalkasanEmployerofChoice/tabid/1438/Default.aspx [26.04.2009].

Sobótka K., *Zdaniem ekspertów: Trendy*, [w:] *Rekrutacja 2012. Narzędzia i trendy*, http://hrstandard.pl/raport-rekrutacja-2012/ [03.12.2011].

Solińska N., *Magia rozwoju talentów*, http://kadry.nf.pl/Artykul/7398/Str_3/Zarzadzanie-talentami/hr-kadry-talent-zarzadzanie/ [12.03.2011].

Strojek A., *Koniec bajki? „Pokolenie Z" szuka pracy*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.397 [26.09.2011].

Sullivan J., *Eight Elements of a Successful Employment Brand*, http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand [08.10.2010].

Szczepanik R., *Budowanie wizerunku pracodawcy*, http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly_r.php?id_ar=4309 [29.04.2008].

Thomas D., *Brand has Significant Effect on Employee Performance*, http://www.personneltoday.com/articles/2005/07/27/30959/brand-has-significant-effect-on-employee-performance.html [14.04.2009].

Ulrich D., *Hot HR Issues for the Next Two Years, The Conference Board of Canada, Insights You Can Count On*, www.conferenceboard.ca [14.01.2009].

Willock R., *Employer Branding is Key in Fight for Talent*, http://www.personneltoday.com/articles/2005/05/17/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent.html [14.04.2009].

www.kommunikationsforum.dk/file.asp?id=3869 [13.04.2009].

WWW.stat.gov.pl/gus/5840_1487_PLK_HTML.htm[06.09.2011].

Wyzwania HR w 2012 roku. Raport portalu Pracuj.pl, Pracuj.pl, Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/10/Wyzwania-HR-2012-Pracuj2.pdf [12.10.2011].

Your Company Can be a Great Workplace, http://www.greatplacetowork.com/best-companies/100-best-companies-to-work-for [06.06.2012].

Zgłobik R., *Pokolenie Y*, http://www.eurostudent.pl/Pokolenie-Y,artykul,1944,artykuly.html [04.11.2008].

Zielona Księga, Wobec zmian demograficznych: nowa solidarność między pokoleniami, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, 16.3.2005, COM(2005) 94 końcowy, ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/comm2005-94_pl.pdf [21.01.2009].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

SPIS TABEL

Tabela 1.1. Co pokolenie Y planuje osiągnąć w ciągu trzech lat po studiach 28
Tabela 1.2. Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji..... 37
Tabela 1.3. Średni czas wakowania stanowisk. 40
Tabela 1.4. Najtrudniejsze do obsadzenia zawody w 2010 r. 41
Tabela 2.1. Charakterystyka kontraktów między pracownikami a organizacją..... 56
Tabela 2.2. Kształt „tradycyjnego" i „nowego" kontraktu psychologicznego..... 57
Tabela 2.3. Opinie menedżerów na temat składowych kontraktu zatrudnienia i ich determinant... 58
Tabela 2.4. Niepisane składniki kontraktu zatrudnienia dotyczące uczenia się..... 59
Tabela 2.5. Kreowanie wartości poprzez praktyki zarządzania zasobami ludzkimi..... 60
Tabela 2.6. Skuteczność działu zasobów ludzkich i wpływ na wyniki firmy..... 62
Tabela 3.1. Interpretacje pojęcia *employer branding*..... 79
Tabela 3.2. *Employer brand* – wybrane definicje. 81
Tabela 3.3. Kategorie celów realizowanych przez *employer branding*. 85
Tabela 3.4. Korzyści z legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy..... 85
Tabela 3.5. Etapy procesu budowy marki pracodawcy – propozycje konsultantów 88
Tabela 3.6. Wybrane mierniki związane z realizacją funkcji personalnej w organizacjach legitymujących się mianem pracodawcy z wyboru (w %)..... 95
Tabela 3.7. Sfery gospodarki z punktu widzenia atrakcyjności zatrudnienia w wybranych krajach. 97
Tabela 3.8. Rola *employer branding* w funkcjonowaniu organizacji – wyniki badania przeprowadzonego przez „Personel Today"..... 100
Tabela 3.9. *Employer branding*w praktyce – wyniki badania przeprowadzonego przez Emerge International 101
Tabela 3.10. Odpowiedzialność za budowę marki pracodawcy – wyniki badania „The Economist"..... 102
Tabela 3.11. Zaangażowanie pracowników w proces budowy marki (1 – zdecydowanie tak, 6 – zdecydowanie nie)..... 103
Tabela 4.1. Przykładowe składowe EVP..... 107
Tabela 4.2. Narzędzia diagnozy, przedmiot badań i źródła pozyskiwania informacji w zakresie problemów związanych z obecnym stanem marki organizacji jako pracodawcy. 111
Tabela 4.3. Elementy strategii budowania marki pracodawcy i związane z nimi działania 113
Tabela 4.4. Charakterystyka przykładowych rankingów pracodawców sporządzanych w kraju .. 124
Tabela 4.5. Najlepsi pracodawcy – przykładowe wyniki dla Polski..... 124
Tabela 4.6. Wymiary kultury organizacyjnej i ich charakterystyka w badaniu opartym na indeksie zaufania 128
Tabela 4.7. Relatywnie mocniejsze strony polskich pracodawców (dane w %)..... 129
Tabela 4.8. Słabsze strony polskich pracodawców (dane w %)..... 129
Tabela 4.9. Atrybuty lojalnego pracownika w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym 131
Tabela 4.10. Pomiar wartości marki pracodawcy 133
Tabela 4.11. Strategiczna karta wyników siły marki pracodawcy 133

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 4.12. Wykorzystanie wybranych technik naboru zewnętrznego 135
Tabela 4.13. Zestawienie wybranych cech i preferencji typowych dla dwóch pokoleń. 142
Tabela 4.14. Tradycyjne wartościowanie stanowisk a wartościowanie kompetencji. 145
Tabela 5.1. Cele i zadania podjętych badań własnych. 152
Tabela 5.2. Cechy społeczno-demograficzne ankietowanych. 160
Tabela 5.3. Charakterystyka organizacji zatrudniających ankietowanych. 161
Tabela 5.4. Ogólna opinia badanych o ich pracodawcach 162
Tabela 5.5. Wizerunek *employer brand* w wymiarze sytuacja zakupu lub użycia – wypowiedzi badanych (dane w %) 163
Tabela 5.6. Wizerunek *employer brand* w wymiarze sytuacja zakupu lub użycia – oceny wystawione przez badanych. 163
Tabela 5.7. Wizerunek *employer brand* w wymiarze typ użytkownika – wypowiedzi badanych (dane w %). 164
Tabela 5.8. Wizerunek *employer brand* w wymiarze typ użytkownika – oceny wystawione przez badanych. 165
Tabela 5.9. Wizerunek *employer brand* w wymiarze cechy produktu – wypowiedzi badanych (dane w %). 165
Tabela 5.10. Wizerunek *employer brand* w wymiarze cechy produktu – oceny wystawione przez badanych. 166
Tabela 5.11. Cechy produktu a typ użytkownika. 166
Tabela 5.12. Opinie respondentów na temat zaspokajania przez pracę potrzeb fizjologicznych (dane w %). 167
Tabela 5.13. Ocena stopnia zaspokojenia przez pracę potrzeb fizjologicznych 168
Tabela 5.14. Opinie respondentów na temat zaspokajania przez pracę potrzeb bezpieczeństwa (dane w %). 169
Tabela 5.15. Ocena stopnia zaspokojenia przez pracę potrzeb bezpieczeństwa 170
Tabela 5.16. Opinie respondentów na temat zaspokajania przez pracę potrzeb społecznych (dane w %) 170
Tabela 5.17. Ocena stopnia zaspokojenia przez pracę potrzeb społecznych 171
Tabela 5.18. Opinie respondentów na temat zaspokajania przez pracę potrzeb uznania (dane w %) 171
Tabela 5.19. Ocena stopnia zaspokojenia przez pracę potrzeb uznania. 172
Tabela 5.20. Opinie respondentów na temat zaspokajania przez pracę potrzeb samorealizacji (dane w %). 172
Tabela 5.21. Ocena stopnia zaspokojenia przez pracę potrzeb samorealizacji. 173
Tabela 5.22. Wizerunek *employer brand* w wymiarze korzyści symbolicznych – wypowiedzi badanych (dane w %) 174
Tabela 5.23. Wizerunek *employer brand* w wymiarze korzyści symbolicznych – oceny wystawione przez badanych. 174
Tabela 5.24. Wizerunek *employer brand* w wymiarze korzyści z doświadczania marki – wypowiedzi badanych (dane w %) 175
Tabela 5.25. Wizerunek *employer brand* w wymiarze korzyści z doświadczania marki – oceny wystawione przez badanych. 176
Tabela 5.26. Wizerunek *employer brand* w wymiarze osobowość marki – wypowiedzi badanych (dane w %). 177
Tabela 5.27. Wizerunek *employer brand* w wymiarze osobowość marki – oceny wystawione przez badanych. 177
Tabela 5.28. Najlepsi pracodawcy świata a organizacje oferujące zatrudnienie na polskim rynku (dane w %). 178

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Tabela 5.29. Ocena poszczególnych wymiarów wizerunku marki pracodawcy 179
Tabela 5.30. Polecanie miejsca zatrudnienia a zgromadzone wcześniej opinie o firmie jako pracodawcy 180
Tabela 5.31. Rekomendacja aktualnego miejsca pracy (dane w %). 181
Tabela 5.32. Nieposzukiwanie alternatyw (dane w %). 182
Tabela 5.33. Postawy charakterystyczne dla lojalnego pracownika (dane w %) 183
Tabela 5.34. Odsetek badanych reprezentujących zachowania charakterystyczne dla lojalnych/nielojalnych pracowników (% całości) 184
Tabela 5.35. Ocena lojalności badanych pracowników 185
Tabela 6.1. Analizowane w badaniach składowe EVP. 188
Tabela 6.2. Korzyści związane z aktualną propozycją wartości zatrudnienia – oceny wystawione przez ankietowanych 188
Tabela 6.3. Korzyści związane z obecną propozycją zatrudnienia a efekty działań organizacji w obszarze przyciągania kandydatów, zatrzymywania pracowników i dbałości o satysfakcję klienta – wartości współczynnika korelacji 189
Tabela 6.4. Tablica krzyżowa dla trzech grup korzyści oferowanych przez pracodawcę (% całości) 191
Tabela 6.5. Oczekiwania badanych wobec treści pracy (dane w %) 192
Tabela 6.6. Oczekiwania dotyczące treści pracy – oceny wystawione na podstawie rang nadanych odpowiedziom 192
Tabela 6.7. Oczekiwania badanych wobec warunków pracy (dane w %) 193
Tabela 6.8. Oczekiwania związane z warunkami pracy – oceny wystawione na podstawie rang nadanych odpowiedziom. 193
Tabela 6.9. Oczekiwania wobec treści i warunków pracy a treść i warunki pracy ankietowanych 194
Tabela 6.10. Wewnętrzny *public relations* – opinie badanych (dane w %). 196
Tabela 6.11. Wewnętrzny *public relations* – oceny wystawione przez ankietowanych 196
Tabela 6.12. Ocena rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. 197
Tabela 6.13. Komunikacja wewnętrzna w ocenie ankietowanych. 198
Tabela 6.14. Współczynniki korelacji dla związków pomiędzy oceną wymiarów *employer-brand* a zachowaniami charakterystycznymi dla lojalnych pracowników 201
Tabela 6.15. Współczynniki korelacji dla związków pomiędzy oceną składowych EVP a lojalnością pracowniczą 203
Tabela 6.16. Współczynniki korelacji dla związków pomiędzy niedopasowaniem treści i warunków pracy do oczekiwań zatrudnionego a lojalnością pracowniczą 204
Tabela 6.17. Instrumentarium *employee branding* a lojalność pracownicza (wartości współczynników korelacji). 206
Tabela 6.18. Współczynniki korelacji dla związków pomiędzy obszarami zarządzania zasobami ludzkimi a lojalnością pracowniczą. 207
Tabela 6.19. Współczynniki ważne z punktu widzenia równania regresji 210
Tabela 6.20. Współczynniki korelacji pomiędzy poszczególnymi predyktorami 211

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1. Rok, w którym liczba osób powyżej 50. roku życia przekroczyła lub przekroczy połowę populacji danego kraj ... 16
Rysunek 2.1. Składowe tożsamości organizacji ... 50
Rysunek 2.2. Reputacja organizacji jako magnes przyciągający zasoby ... 51
Rysunek 2.3. Tożsamość, wizerunek i reputacja organizacji ... 52
Rysunek 2.4. Miejsce strategii personalnej w strategii organizacji ... 54
Rysunek 2.5. Tworzenie wartości w obszarze funkcji personalnej ... 55
Rysunek 2.6. Łańcuch powiązań pracownik – klient – zysk ... 61
Rysunek 2.7. Priorytety dla zarządzania zasobami ludzkimi ... 63
Rysunek 2.8. Hierarchia zachowań konsumenckich ... 66
Rysunek 2.9. Tożsamość a wizerunek marki ... 69
Rysunek 2.10. Od świadomości do finansowej wartości marki ... 72
Rysunek 2.11.Metafory marki ... 72
Rysunek 2.12. Systemowy charakter marki ... 73
Rysunek 3.1. Struktura *employer branding* ... 82
Rysunek 3.2. Proces *employer branding* ... 82
Rysunek 3.3. Budowanie marki organizacji jako pracodawcy – ujęcie modelowe ... 83
Rysunek 3.4. Zarządzanie marką pracodawcy ... 89
Rysunek 3.5. Czynniki przesądzające o atrakcyjności pracodawcy ... 91
Rysunek 3.6. Opcje realizacji strategii *employer of choice* ... 94
Rysunek 3.7. Mocne strony pracodawcy z wyboru ... 96
Rysunek 4.1. Segmentacja na potrzeby *employer branding* ... 111
Rysunek 4.2. Proces *employee branding* ... 117
Rysunek 4.3. Cechy lidera marki ... 120
Rysunek 4.4. Najczęstsze powody odejścia z pracy ... 147
Rysunek 5.1. Model badawczy ... 153
Rysunek 6.1. Wartość współczynników korelacji pomiędzy ogólną oceną EVP a przyciąganiem kandydatów do firmy i satysfakcją klientów ... 190
Rysunek 6.2. Wizerunek *employer brand* a lojalnościowe postawy pracowników (wartości współczynników korelacji) ... 202
Rysunek 6.3. Propozycja wartości zatrudnienia a wizerunek *employer brand* (wartości współczynników korelacji) ... 202
Rysunek 6.4. Niedopasowanie treści i warunków pracy do oczekiwań zatrudnionego a wizerunek *employer brand* a (wartości współczynników korelacji) ... 204
Rysunek 6.5. Instrumenty *employee branding* a wizerunek *employer brand* (wartości współczynników korelacji) ... 205
Rysunek 6.6. *Employer branding*, wizerunek i siła *employer brand* – siła zależności (wartości współczynników korelacji) ... 207

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

ANEKS

KWESTIONARIUSZ ANKIETY ZASTOSOWANEJ W BADANIACH WŁASNYCH

Jestem pracownikiem Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego. Prowadzę badania dotyczące wizerunku marki pracodawcy w oczach zatrudnionych. Interesuje mnie Państwa ocena obecnego pracodawcy oraz zadań zawodowych, jakie Państwo realizujecie.

Bardzo proszę o pomoc i wypełnienie poniższego kwestionariusza. Do udziału w badaniu zapraszam wszystkich, którzy obecnie pracują, bez względu na miejsce i formę zatrudnienia.

Badanie jest całkowicie anonimowe. Wypełnienie kwestionariusza nie zajmuje więcej niż 10 minut, a polega ono na zaznaczeniu (przy każdym z pytań) jednej z możliwych opcji odpowiedzi.

Dziękuję za udzielone mi wsparcie
Katarzyna Wojtaszczyk

1. Jak nazwałaby/nazwałby Pani/Pan swojego obecnego pracodawcę?

Zdecydowanie złym pracodawcą	Złym pracodawcą	Przeciętnym pracodawcą	Dobrym pracodawcą	Zdecydowanie dobrym pracodawcą

2. Jak ważne, w odniesieniu do pracy zawodowej, są dla Pani/Pana?

2.1.Możliwość doskonalenia się.

Zdecydowanie nie ważne	Raczej nie ważne	Nie mam zdania	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne

2.2. Możliwość korzystania z nowoczesnych technologii.

Zdecydowanie nie ważne	Raczej nie ważne	Nie mam zdania	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne

2.3. Możliwość współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji związanych z działalnością firmy.

Zdecydowanie nie ważne	Raczej nie ważne	Nie mam zdania	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne

2.4. Współpraca z innymi ludźmi.

Zdecydowanie nie ważne	Raczej nie ważne	Nie mam zdania	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne

2.5. Możliwość realizacji ambitnych i twórczych zadań.

Zdecydowanie nie ważne	Raczej nie ważne	Nie mam zdania	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

2.6. Wynagrodzenia na tyle wysokie, że nie trzeba martwić się o dodatkowe dochody.

Zdecydowanie nie ważne	Raczej nie ważne	Nie mam zdania	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne

2.7. Bezpieczeństwo (pewność zatrudnienia, bezpieczne i higieniczne warunki pracy, itp.)

Zdecydowanie nie ważne	Raczej nie ważne	Nie mam zdania	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne

2.8. Miła, przyjazna atmosfera.

Zdecydowanie nie ważne	Raczej nie ważne	Nie mam zdania	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne

2.9. Uznanie i pochwały.

Zdecydowanie nie ważne	Raczej nie ważne	Nie mam zdania	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne

2.10. Ciągły rozwój.

Zdecydowanie nie ważne	Raczej nie ważne	Nie mam zdania	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne

3. Praca w Pani/Pana obecnej firmie to praca dla osób, które zainteresowane są:

3.1. Wysokimi wynagrodzeniami.

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak

3.2. Bezpieczeństwem (pewnością zatrudnienia, bezpieczne i higieniczne warunki pracy, itp.)

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak

3.3. Miłą, przyjazną atmosferą.

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak

3.4. Uznaniem i pochwałami.

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak

3.5. Możliwością ciągłego rozwijania się.

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak

4. Większość Pani/Pana współpracowników to ludzie:

4.1. Stale podnoszący swoje kwalifikacje.

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak

4.2. Chętnie wykorzystujący nowoczesne technologie.

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak

4.3. Którzy chcą współuczestniczyć w podejmowaniu ważnych dla firmy decyzji.

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak

4.4. Dbający o potrzeby klientów (petentów, interesantów), nawet jeśli ich praca nie polega na bezpośrednim kontakcie z osobami z zewnątrz firmy.

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak

4.5. Twórczy i kreatywni.

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak

5. Pani/Pana praca wymaga od Niej/Niego:

5.1. Ciągłego doskonalenia się i podnoszenia kwalifikacji.

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

5.2. Wykorzystywania nowoczesnych technologii.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
5.3. Współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji związanych z działalnością firmy.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
5.4. Współpracy z innymi ludźmi.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
5.5. Innowacyjności.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

6. Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń:
6.1. Otrzymuję wynagrodzenie na tyle wysokie, że nie muszę martwić się o dodatkowe dochody.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.2. Praca w obecnej firmie pozwala mi stosunkowo łatwo łączyć życie prywatne z zawodowym.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.3. Zawsze, gdy jestem chory mogę spokojnie skorzystać ze zwolnienia lekarskiego.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.4. Nie czuję się przeciążony nadmiarem powierzonych mi obowiązków.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.5. Jestem usatysfakcjonowana/usatysfakcjonowany oferowanymi przez firmę świadczeniami socjalnymi.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.6. Mam zapewniony odpowiedni poziom bezpieczeństwa zatrudnienia.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.7. W moim miejscu pracy przestrzegane są przepisy dotyczące czasu pracy i jego ewidencjonowania.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.8. Pracownicy traktowani są sprawiedliwie, bez względu na wiek, płeć, staż pracy, wykształcenie (itp.)
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.9. Mam możliwość wyrażania bez obaw w obecności przełożonych własnych opinii na temat sytuacji w firmie oraz zgłaszania skarg i zażaleń.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.10. Pracowników zatrudnia się zgodnie z zasadą „właściwi ludzie na właściwych stanowiskach".
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.11. Znam plany dotyczące przyszłości organizacji.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.12. Regularnie otrzymuję rzetelne informacje zwrotne o wynikach mojej pracy.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.13. Znam obowiązujące w firmie zasady wynagradzania.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.14. Zostałam/zostałem dokładnie poinformowany w kwestii możliwości awansu i rozwoju.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.15. Wiem, czego się ode mnie oczekuje.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.16. W pracy panuje klimat otwartości i szczerości.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

6.17. Ludzie chętnie ze sobą współpracują (pomagają sobie, dzielą się informacjami).
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.18. Mogę ufać mojemu przełożonemu.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.19. Mam zaufanie do moich współpracowników.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.20. Utrzymuję prywatne kontakty z częścią kolegów z pracy.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.21. Przełożeni okazują pracownikom należne im uznanie.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.22. Czuję, że jestem cenionym pracownikiem.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.23. Mam poczucie, że jestem wynagradzany za wkład i efekty mojej pracy.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.24. Zawsze, gdy na to zasługuję, otrzymuję pochwałę lub nagrodę.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.25. W firmie podkreśla się wysoką rangę pracowników.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.26. Mam poczucie, że dzięki mojej pracy wpływam na losy firmy.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.27. Mam poczucie, że dzięki mojej pracy stale się rozwijam.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.28. Zadania, które wykonuję dostosowane są do moich predyspozycji i zainteresowań.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.29. Oferowane mi szkolenia są zgodne z moimi zainteresowaniami – mogę rozwijać się w kierunku, w którym chcę się rozwijać.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
6.30. W swojej pracy mogę uczyć się na własnych błędach.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

7. Jak Pani/Pan uważa, z czym kojarzy się innym ludziom praca w Pani/Pana firmie?
7.1. Możliwością rozwoju.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
7.2. Nowoczesnością.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
7.3. Brakiem nepotyzmu i kumoterstwa.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
7.4. Prestiżem.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
7.5. Brakiem dyskryminacji.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

8. Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń.
8.1. Praca zawodowa sprawia mi przyjemność.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

8.2. Jestem dumna/dumny z miejsca, w którym pracuję.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
8.3. Mogę powiedzieć, że „pasuję" do organizacji, w której pracuję.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
8.4. Zgadzam się (utożsamiam się) z celami firmy.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
8.5. Dzięki pracy mogę zaspokajać moje indywidualne potrzeby.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

9. Gdyby organizacja, w której obecnie Pani/Pan pracuje była człowiekiem, to byłaby osobą:
9.1. Uczącą się lub studiującą.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.2. Nowoczesną.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.3. Samodzielną.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.4. Życzliwą i przyjazną ludziom.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.5. Z którą nie można się nudzić.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.1. Uczącą się lub studiującą.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.2. Nowoczesną.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.3. Samodzielną.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.4. Życzliwą i przyjazną ludziom.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.5. Z którą nie można się nudzić.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.1. Uczącą się lub studiującą.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.2. Nowoczesną.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.3. Samodzielną.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.4. Życzliwą i przyjazną ludziom.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak
9.5. Z którą nie można się nudzić.
Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

10.1. Czy planuje Pani/Pan zmienić miejsce pracy?
Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania Raczej nie Zdecydowanie nie
10.2. Czy już podjęła/podjął Pani/Pan kroki mające na celu znalezienie innego miejsca zatrudnienia?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania Raczej nie Zdecydowanie nie

10.3. Czy kiedykolwiek poleciła/polecił Pani/Pan swoje miejsce pracy innym?

Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

10.4. Kiedy opowiada Pani/Pan o swoim miejscu pracy rodzinie lub znajomym, najczęściej wypowiada się Pani/Pan o nim w sposób pozytywny?

Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

10.5. Kiedy rozmawia Pani/Pan z nowopoznanymi ludźmi, chętnie mówi o tym, gdzie pracuje i co robi?

Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

10.6. Czy może Pani/Pan powiedzieć, że im dłużej pracuje w obecnie firmie, tym więcej z siebie daje?

Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

10.7. Czy, gdyby miała/miał Pani/Pan możliwość cofnięcia się w czasie, ponownie podjęłaby/podjąłby pracę w tej samej firmie?

Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

10.8. Czy ma Pani/Pan silną motywację do pracy?

Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

10.9. Czy Pani/Pana przełożeni interesują się Pani/Pana prywatnymi problemami?

Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

10.10. Czy duża część Pani/Pana współpracowników planuje związać swoje życie zawodowe z obecnym miejscem zatrudnienia?

Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

10.11. Czy dużo kandydatów stara się o zatrudnienie w Pani/Pana firmie?

Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

11.1. Czy klienci (petenci, interesanci) są zwykle zadowoleni ze współpracy z Pani/Pana firmą?

Zdecydowanie nie Raczej nie Nie mam zdania Raczej tak Zdecydowanie tak

11.2. Czy, jeśli firma lub jej produkty są reklamowane w mediach, to uważa Pani/Pan, że wizerunek medialny odpowiada jej wizerunkowi rzeczywistemu?

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Nie dotyczy, ani firma, ani jej produkty nie są reklamowane w mediach

11.3. Czy, przed podjęciem zatrudnienia w firmie, w której Pani/Pan obecnie pracuje, docierały do Pani/Pana pozytywne opinie o tej instytucji jako pracodawcy?

Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Nie dotyczy, przed podjęciem zatrudnienia nie docierały do mnie żadne informacje o moim obecnym pracodawcy

Na zakończenie proszę o kilka informacji dotyczących Pani/Pana oraz organizacji, w której Pani/Pan pracuje.

12.1. Płeć: kobieta mężczyzna

12.2. Wiek (w latach):

do 30 31–40 41–50 51–60 pow. 60

12.3. Poziom wykształcenia:

Podstawowe lub gimnazjalne	Średnie	Wyższe licencjackie	Wyższe magisterskie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

12.4. Liczba dzieci:

Nie mam dzieci | 1 | 2 | 3 | Więcej niż 3

12.5. Staż pracy w obecnej firmie:

Poniżej 1 roku | 1–5 lat | 6–10 lat | 11–15 lat | Powyżej 15 lat

12.6. Rodzaj zajmowanego stanowiska:

kierownicze | niekierownicze

12.7. Forma zatrudnienia:

pełen etat | część etatu | właściciel/ współwłaściciel firmy | inna (np. umowa zlecenie, umowa agencyjna itp.)

12.8. Średnie miesięczne wynagrodzenie brutto (łącznie z wszelkimi dodatkami do płacy zasadniczej):

Do 1386 zł. | 1501–2000 zł. | 2501–3000 zł.

1386–1500 zł. | 2001–2500 zł. | Powyżej 3000 zł.

13.1. Jaka jest wielkość firmy, w której Pani/Pan pracuje:

do 9 zatrudnionych | 50–249 zatrudnionych

10–49 zatrudnionych | 250 lub więcej zatrudnionych

13.2. Firma, w której Pani/Pan pracuje, jest organizacją sektora:

publicznego | prywatnego

13.3. Województwo, na terenie którego mieści się Pani/Pana miejsce pracy:

dolnośląskie | podlaskie

kujawsko-pomorskie | podkarpackie

lubuskie | pomorskie

łódzkie | śląskie

lubelskie | świętokrzyskie

mazowieckie | warmińsko-mazurskie

małopolskie | wielkopolskie

opolskie | zachodniopomorskie

13.4. Czy firma, w której Pani/Pan pracuje uzyskała nagrodę jako „dobry pracodawca" lub znajduje się w rankingach „najlepszych pracodawców"?

Nie | Nie wiem | Tak

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

OD REDAKCJI

Katarzyna Wojtaszczyk jest absolwentką Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W roku 1995 rozpoczęła studia doktoranckie w zakresie nauk o zarządzaniu, które ukończyła sześć lat później. Od roku 2001, po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych, pracuje jako adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi UŁ.

Zainteresowania badawcze Autorki początkowo koncentrowały się na zagadnieniach związanych z rozwojem i szkoleniami pracowników. Znalazło to odzwierciedlenie w rozprawie doktorskiej pt. *Szkolenia pracownicze jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw w polskiej gospodarce*, napisanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Zdzisławy Janowskiej, oraz publikacjach naukowych poświęconych praktyce realizacji procesów szkoleniowych.

Dalszy rozwój naukowy Katarzyny Wojtaszczyk związany był z problematyką patologi w obszarze funkcji personalnej. Współuczestniczyła w projekcie badawczym finansowanym przez KBN i zatytułowanym *Dysfunkcje w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*. Analizowała występujące w praktyce organizacyjnej nieprawidłowości w zakresie przygotowywania i realizowania projektów szkoleniowych, motywowania pracowników, kształtowania warunków pracy oraz przestrzegania praw pracowniczych.

Wraz z ewolucją nauki o organizacji i zarządzaniu przedmiotem analiz badawczych Autorki stały się kierunki rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi. Zainteresowała się wykorzystaniem narzędzi informatycznych w procesach uczenia się i nauczania oraz, czego efektem jest m. in. niniejsza publikacja, jedną z nowszych koncepcji zarządzania – zarządzaniem marką organizacji jako pracodawcy (*employer branding*).

Katarzyna Wojtaszczyk jest autorką lub współautorką ponad 40 artykułów naukowych opublikowanych w materiałach konferencyjnych oraz czasopismach o zasięgu ogólnopolskim, takich jak: „Przegląd Organizacji", „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", „Współczesne Zarządzanie", „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", „e-mentor" czy „Humanizacja Pracy". Ostatnie prace traktują o wymienionych powyżej zagadnieniach, a w szczególności o: barierach utrudniających implementację *e-learningu* do praktyki uczenia dorosłych, nowych trendach w *e-learningu* związanych z rozwojem Sieci 2.0, uwarunkowaniach

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530

wdrażania koncepcji *employer branding*, istocie zarządzania marką pracodawcy oraz pomiarze siły marki pracodawcy.

Praca badawcza Katarzyny Wojtaszczyk pozostaje w związku z dydaktyką realizowaną w Uczelni. Prowadzi zajęcia poświęcone rozwojowi i szkoleniom pracowników, patologiom organizacyjnym (dyskryminacja w zatrudnieniu, molestowanie seksualne w miejscu pracy, *mobbing*, wypalenie zawodowe), budowaniu marki pracodawcy, wykłady i ćwiczenia z tematyki zarządzania zasobami ludzkimi (także w języku angielskim) oraz seminaria. Pod jej kierunkiem powstało ponad 80 prac dyplomowych i magisterskich.

Od początku zatrudnienia w UŁ Autorka uczestniczy w projektach badawczych realizowanych przez Katedrę Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Współpracuje z innymi jednostkami uniwersyteckimi także w zakresie projektów międzynarodowych. W roku 2006 pełniła funkcję zastępcy koordynatora projektu *Sztuka kierowania – studia podyplomowe dla pracowników Instytucji Rynku Pracy* finansowanego przez EFS. Obecnie jest kierownikiem projektu habilitacyjnego pt. *Pomiar siły marki pracodawców działających na polskim rynku pracy*.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6727303A62363530